

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Diversificación digital e internacionalización para triplicar  
facturación en 2020

---

AUTOR: ALEJANDRO GABRIEL KUNDRO

PROFESOR: RAMIRO AGUSTÍN RODRIGUEZ ANDRÉ

<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final .....</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	

## Índice

<b>1. Resumen del Proyecto</b>	4
<b>2. Justificación</b>	5
<b>3. Planteamiento del problema</b>	6
<b>4. Objetivos</b>	7
<b>5. Marco teórico</b>	8
<b>6. Metodología y técnicas a utilizar</b>	13
<b>7. Análisis de macroentorno</b>	14
<b>8. Análisis de microentorno</b>	19
Mercado tradicional	20
Mercado digital	22
Distribución tradicional	24
Distribución digital	25
Temáticas producidas	28
Temáticas consumidas	29
Consumidores	30
Precio digital	33
<b>9. Diagnóstico</b>	34
Análisis FODA	35
<b>10. Estrategia de marketing</b>	36
Producto	37
Distribución	38
Precio	40
<b>11. Comunicación</b>	41
Activos de marca	41
Sitio web	42
Redes	43
Plataformas	43
Líderes de opinión	43
Customer Journey	44
<b>12. Análisis de rentabilidad</b>	46
<b>13. Presupuesto y estado de resultados</b>	48
Pronóstico de ventas	49
Estado de resultados	50
<b>14. Conclusión</b>	51
<b>15. Referencias bibliográficas y bibliografía</b>	52

## 1. Resumen del Proyecto

Como autor-editor publiqué bajo mi propio sello editorial dos libros de cuentos, de género fantástico, en formato bolsillo. A pesar del contexto sumamente adverso y la escasa publicidad y promoción realizada, en el 2019 se experimentó un leve crecimiento de las ventas.

Con el objetivo principal de triplicar en 2020 la facturación de \$15,696 proyectada para 2019, en el trabajo se analiza llevar a cabo una estrategia de diversificación, ingresando en el mercado digital a través de la venta de *e-books* en plataformas online, y una estrategia de internacionalización, utilizando los canales digitales para alcanzar mercados en el exterior.

Después de un exhaustivo análisis del contexto, se concluye necesario migrar al mundo digital, donde los costos no son representativos y existe la posibilidad de estar presente en todos los canales digitales y sus correspondientes mercados, nacionales e internacionales. Además, el mercado digital presenta un crecimiento sostenido a través del tiempo y una alta rentabilidad. Promocionar a través de las plataformas y publicitar en Facebook e Instagram permitirá aumentar las ventas y cumplir con el objetivo, triplicando la facturación del 2019. El mercado tradicional será secundario y los libros impresos cumplirán principalmente la función de promoción, mediante concursos en redes sociales, obsequiándolos a radios, críticos literarios, periodistas especializados y *booktubers*.

Para llevar a cabo este plan se estima un presupuesto de \$35.726.

## 2. Justificación

Teniendo en cuenta la actual crisis de la industria editorial impresa argentina, evidenciada en la abrupta caída de la producción, 66,7% desde el 2014 al 2018 (Cámara Argentina del Libro, 2018), y del valor ajustado de las ventas, 18% desde el 2015 al 2017 (Cámara Argentina de Publicaciones, 2017), y sumado al desarrollo del mercado digital en el mundo, creciendo en valor 11% en 2017 y cumpliendo 8 años de crecimiento consecutivo (Libranda, 2018), y especialmente en Argentina, creciendo en 2017 un 24% en unidades y un 48% en valor (Libranda, 2018), es necesario reformular la estrategia de negocio para posicionarme desde una presencia digital y desembarcar así en este mercado.

Actualmente, mis libros *El artista* y *A la luz del ocaso* fueron editados únicamente en soporte físico. Son libros de cuentos fantásticos, formato bolsillo, pensados para ser funcionales al transporte público. Siendo autor-editor existe total libertad durante el proceso editorial, tanto en el material escrito como en el diseño interior y exterior. Para la impresión, promoción y comercialización se recurre a una editorial especializada en ediciones independientes que, debido al volumen de producción manejado y a que su negocio reside en la impresión, destina un mínimo esfuerzo a la promoción y comercialización.

Siendo ineficientes y prácticamente inexistentes los esfuerzos de promoción y comercialización realizados por la editorial, actividad de vital importancia en la industria, resulta necesario planificar y ejecutar un plan integral de marketing que me permita aumentar la rentabilidad, las ventas y posicionarme como escritor.

El motivo que determinó la elección del tema es la unión de mis dos pasiones, la escritura y el marketing, generando entre ambas un círculo virtuoso que me permitiría dedicarme a lo que más amo: escribir.

### 3. Planteamiento del problema

El problema consiste en el bajo número de ventas. Es necesario tener en cuenta diversos aspectos como el tamaño del mercado para el género cuento, la escasa e ineficiente difusión de los libros hasta el momento, los altos costos de producción y publicidad por medios tradicionales y la actual crisis que atraviesa el país, evidenciada en la caída de la producción editorial de los últimos cuatro años.

Preguntas problematizantes:

- ¿Quiénes son mis potenciales consumidores? ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Qué segmento de consumidores es más rentable?
- ¿Qué canales de comercialización existen?
- ¿Cuál es más conveniente para llegar a mis potenciales consumidores?
- ¿Cuál es el costo del canal digital?
- ¿Cuál es el costo de la producción digital?
- ¿Es rentable el canal digital? ¿el mercado de *e-books* crece o está estancado?
- ¿Cómo generar ventas? ¿Cómo hacer que mis consumidores me conozcan?  
¿Cómo y por dónde comunicar?
- ¿Es conveniente realizar nuevas publicaciones en formato tradicional?

## 4. Objetivos

El objetivo general consiste en aumentar el volumen de facturación, incrementando los \$15,696 de facturación proyectados para 2019 en un 380%, a \$59,599.60 en el 2020.

- **Objetivos específicos:**

- Analizar el mercado editorial tradicional y digital de habla hispana.
- Identificar que segmentos de potenciales consumidores son más rentables.
- Identificar que canales de distribución digital son más rentables para llegar a los potenciales consumidores.

## 5. Marco teórico

El trabajo final de tesis se abordará desde la teoría de los “1000 true fans”, Kevin Kelly (2008), en la cual se sugiere que toda persona relacionada con el arte puede vivir y mantener su carrera con sólo 1000 fans verdaderos. Siendo estos quienes estén dispuestos a invertir en cualquier producto que el artista decida lanzar.

Kotler y Armstrong (2007) afirman que existen actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta. Los autores distinguen entre entorno político-legal: las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos de una determinada sociedad y lo limitan; económico: los factores que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores; tecnológico: las fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de nuevos mercados; sociocultural: conformado por instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad; y medio ambiental: abarca los recursos naturales necesarios como insumos, que son afectados por necesidades de marketing.

Respecto a segmentación, Kotler y Armstrong (2007) sostienen que:

Los mercados se forman con compradores, los cuales difieren de una o más formas: en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. (p. 199).

Y destacan entre segmentación geográfica, demográfica (edad y etapa del ciclo de vida, género, ingreso), psicográfica, conductual (ocasiones, beneficios buscados, situación del usuario, frecuencia de uso, situación de lealtad).

Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Kotler y Armstrong (2007) definen al mercado meta como un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar qué posiciones desea ocupar en dichos segmentos. Para Kotler y Armstrong (2007), la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes.

El concepto de Marketing Mix fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable de marketing. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, las “Cuatro P”: Producto, Precio, Punto de venta (distribución) y Promoción por McCarthy (1984) y transformada en un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas.

Respecto a los métodos generales de fijación de precios, Kotler y Armstrong (2007) se encargan de examinar los siguientes métodos: el método basado en los costos (fijación de precios de costo más margen, análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta), el método basado en el comprador (fijación de precios basada en el valor), y el método basado en la competencia (fijación de precios por tasa vigente y por licitación sellada).

- Fijación de precios basada en el costo: El método de fijación de precios más sencillo es la fijación de precios de costo más margen, es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.
- Análisis de equilibrio y fijación de precios por utilidades meta: Otro método de fijación de precios orientado hacia los costos es la fijación de precios de equilibrio o una variante llamada fijación de precios por utilidad meta. La compañía trata de determinar el precio con el fin de salir a mano en cuanto a los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio con el fin de obtener cierta utilidad meta.
- Fijación de precios basada en el valor: utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. La fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. El precio se considera en conjunto con las otras variables de la mezcla de marketing, antes de establecer el programa de marketing.

- Fijación de precios por valor: Ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.
- Fijación de precios basada en la competencia: Fijar precios con base en lo que competidores cobran por productos similares (p. 322).

Respecto a las estrategias de ajuste de precios, Kotler y Armstrong (2007) enumeran las siguientes:

- Fijación de precios de descuento y complemento: Reducción directa en el precio de lo comprado durante un periodo específico.
- Fijación de precios segmentada: Vender un producto o servicio a dos o más precios, sin que la diferencia en estos últimos se base en diferencias en el costo.
- Fijación de precios psicológica: Estrategia de fijación de precios que considera los aspectos psicológicos de los precios y no simplemente los económicos; el precio sirve para decir algo acerca del producto.
- Fijación de precios promocionales: Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo.
- Fijación de precios geográfica: Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.
- Fijación de precios internacional: Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países en que operan. En algunos casos, una empresa establece un precio uniforme en todo el mundo. Sin embargo, la mayoría de las compañías ajustan sus precios de acuerdo con las condiciones y consideraciones de costos del mercado local (p. 338).

Monferrer (2013) define el análisis FODA como una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, estructurada en un análisis externo y un análisis interno:

El análisis externo consiste en analizar tanto el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.) como el microentorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes, agentes de

interés) con el fin de detectar las oportunidades de las cuales nos podemos aprovechar y las amenazas a las cuales deberemos hacer frente.

**Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

**Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Por su parte, el análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

**Fortalezas:** son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

**Debilidades:** son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas (p. 39).

Los momentos de la verdad fueron instaurados por A.G. Lafley, presidente y director general de Procter & Gamble, en el 2005, y en un principio describió dos tipos. Desde entonces, los MOT (*moments of truth*) se han expandido para adaptarse al viaje moderno del cliente, que ha cambiado rápidamente a través de las experiencias digitales y los dispositivos móviles. De acuerdo a la ESAN (2018), se pueden identificar cuatro tipos principales:

### **1. Momento cero de la verdad (ZMOT, por sus siglas en inglés)**

Fue introducido por Google para que coincida con el viaje moderno del consumidor en línea. Se refiere al instante en que una persona comienza a buscar información sobre un producto o servicio que le interesa. Entonces, encontrará diversos comentarios sobre el producto, entre los que figurarán algunas críticas. (...)

### **2. Primer momento de la verdad (FMOT)**

Definido por primera vez por Procter & Gamble, se lleva a cabo cuando un cliente potencial encuentra su producto o servicio por primera vez. Comúnmente, el FMOT solo dura unos segundos y puede incluir al consumidor que lee una

descripción o escucha un discurso de un representante para comprender mejor cómo el producto puede satisfacer sus necesidades. Esta impresión inmediata depende de una buena presentación y la capacidad de mostrar claramente cómo el producto satisfará las necesidades de la audiencia. Este breve momento tendrá un impacto importante en si una persona decidirá seguir averiguando más sobre lo que ofrece la empresa.

### **3. Segundo momento de la verdad (SMOT)**

Después de ver el producto por primera vez, el cliente realmente experimenta lo que la empresa está ofreciendo. Esto puede ocurrir antes de comprar el producto, como participar de una demostración práctica de un nuevo teléfono, y también puede desarrollarse después de una compra. Esto último ocurre con frecuencia en la era moderna de las compras en línea donde un consumidor no experimenta realmente el producto hasta después que este llega. (...)

### **3. Tercer momento de la verdad (UMOT)**

Este se centra en los comentarios que realiza el usuario sobre el producto. La capacidad del bien para satisfacer sus necesidades, así como los esfuerzos de la compañía para proporcionar una experiencia agradable en el camino hacia la compra, formarán la respuesta emocional del consumidor. Durante el UMOT, un comprador puede elegir compartir sus opiniones sobre el servicio con la compañía que lo proporcionó, escribir una reseña en línea y dar sus opiniones a familiares, amigos y colegas. Estas conclusiones influirán en si se convierte en un cliente de retorno. Por ello, es conocido como el momento supremo de la verdad, ya que puede convertirse en el momento cero para otras personas en el futuro.

El *Customer Journey* es una herramienta de *Design Thinking* que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra. Está estructurado en tres fases: reconocimiento, consideración y compra.

## 6. Metodología y técnicas a utilizar

En un principio se analizará el micro y macroentorno para llegar a un diagnóstico de la situación actual del mercado editorial tradicional y digital. Se indagará luego en el mercado potencial, cuales son y cómo llegar a los consumidores basándonos en la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*, para finalmente detallar las acciones a realizar fundamentadas desde la teoría, la información recabada, el contexto y la factibilidad financiera.

Para la investigación se trabajará con datos estadísticos de la CAL (Cámara Argentina del Libro) e informes del SINCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina), OIC (Observatorio de Industrias Culturales) y del CEDEM (Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano).

## 7. Análisis de macroentorno

### Entorno político y legal

La Agencia Argentina de ISBN es administrada por la Cámara Argentina del Libro desde el año 1982 y es la responsable de la identificación de libros de edición argentina. El ISBN es un Número Internacional Normalizado para Identificación de Libros, en todos sus formatos y soportes, en el ámbito internacional.

Respecto a la propiedad intelectual, la Agencia Argentina de ISBN (2018) declara lo siguiente:

El artículo 57 de la ley 11.723 establece la obligación de los editores a efectuar el depósito legal de toda obra que haya sido "publicada". Este trámite consistente en hacer entrega de 1 o 4 ejemplares completos (incluyendo el material complementario que los acompañe), de acuerdo con la tirada efectuada. Los ejemplares depositados son destinados a: Biblioteca Nacional, Biblioteca del Congreso, Archivo General de la Nación y Dirección Nacional del Derecho de Autor. Cuando se deposite un solo ejemplar, quedará en custodia en la mencionada Dirección.

El artículo 62 garantiza los derechos de autor sobre su obra y los del editor sobre su edición. El depósito debe realizarse dentro de los 3 meses de la publicación, es decir de la fecha de impresión que debe figurar en el pie de imprenta tal cual lo indica el Art. 63: ("No se admitirá el registro de una obra sin la mención de su "pie de imprenta".). De no cumplirse con este depósito, deberá abonar una multa tal cual se fija en el art. 61.

Lo más importante a tener en cuenta, es que el artículo 63 de la ley de propiedad intelectual establece que cuando no se lleva a cabo el registro, se produce la suspensión del derecho del autor hasta el momento en que dicho registro se realice. Los derechos se recuperan en el acto mismo de la inscripción, por el término y condiciones que corresponda, sin perjuicio de la validez de las reproducciones, ediciones, ejecuciones y toda otra publicación que hayan sido realizadas durante el tiempo en que la obra no estuvo inscripta.

Para nuevas publicaciones, o para nuevos formatos como el digital, será entonces necesario realizar un nuevo registro que garantice los derechos de autor. El mismo tiene un costo de \$226 y se realiza por única vez.

Otras instituciones relevantes son la Sociedad Argentina de Escritores (SADE) y la Cámara Argentina de Publicaciones (CAP). La SADE es la asociación civil que nuclea a los escritores más importantes de la Argentina, constituyendo una institución gremial y cultural con sede central en la Ciudad de Buenos Aires y más de 50 seccionales distribuidas en todo el país. Actualmente la SADE está impulsando la *Ley de reconocimiento de derechos colectivos de la sociedad argentina de escritores*. La CAP defiende la edición y la libre circulación de libros, revistas y publicaciones, fomentando la cultura nacional. Reúne a importantes editores, exportadores, importadores y distribuidores que actualmente representan aproximadamente el 70% por ciento del mercado editorial. Es miembro de la Fundación El Libro, organización responsable de la Feria del Libro de Buenos Aires, de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), de la Cámara Argentina de Empresarios Culturales (CAEC) y del Grupo Interamericano de Editores (GIE).

## Entorno económico

La crisis económica que atraviesa el país se refleja en la caída de las ventas, que sumada a la apertura de importaciones provocó una seria caída en la producción editorial. De acuerdo con el Informe de producción anual 2018 (Cámara Argentina del Libro, 2018), los ejemplares impresos disminuyeron desde 129 millones en 2014 hasta los 43 millones en 2018, evidenciando una caída por cuarto año consecutivo. Es decir, en los últimos 4 años la producción del mercado literario se redujo en un 66,7%.

### Evolución de ejemplares expresada en millones



1

<sup>1</sup> Cámara Argentina del Libro, 2018. *Informe de producción anual 2018*.

Respecto a la cantidad de títulos publicados, en 2018 los editores publicaron un total de 27.428, valor que se mantiene constante desde 2011.

### Evolución de novedades expresadas en miles



2

De los datos anteriores se deduce que se está trabajando con tiradas más chicas, manteniendo la cantidad de títulos. La tirada promedio fue de 2.217 ejemplares en 2018.

## Entorno sociocultural

Buenos Aires es una ciudad lectora, no solo alberga la *Feria Internacional del Libro* que se realiza desde 1975, va por su edición 41<sup>o</sup> y se convirtió en uno de los eventos de este tipo más importantes de Latinoamérica, sino que también es la ciudad con mayor cantidad de librerías en relación a su población y está séptima en cantidad de bibliotecas; según un informe de la consultora británica BOP, la CABA tiene 25 librerías cada 100.000 habitantes, lo que supera a otras ciudades como Hong Kong (China), con 22, y Madrid (España), con 16. De esta manera, Buenos Aires lidera el ranking en este rubro, entre 24 ciudades relevadas.

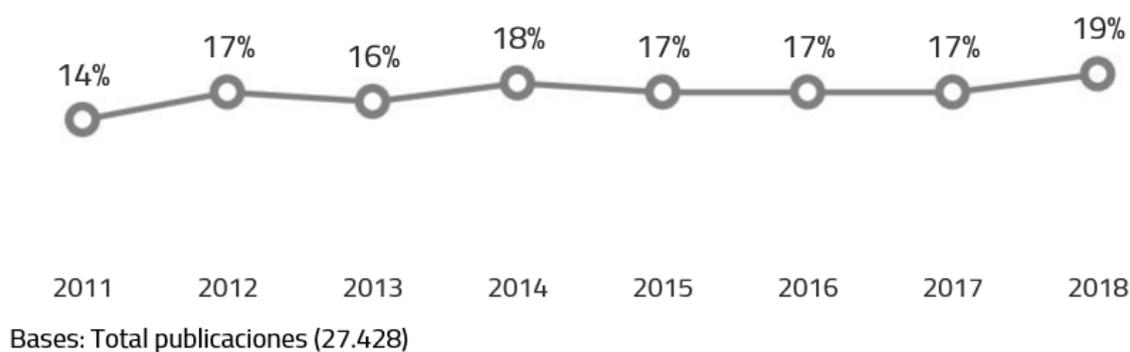
## Entorno tecnológico

Un libro electrónico (o *e-book*) es una publicación de libro disponible en formato digital, que consiste en texto, imágenes o ambos, legible en la pantalla plana de computadoras u otros dispositivos electrónicos.

<sup>2</sup> Cámara Argentina del Libro, 2018. *Informe de producción anual 2018*.

Según la Cámara Argentina del Libro (2018), la proporción de libros digitales respecto de libros en papel se mantiene constante desde 2012. En 2018 se registraron un total de 5.211 libros digitales, lo cual representa un 19% del total. Podemos afirmar entonces que los libros digitales no están reemplazando al formato tradicional, y no se le puede atribuir a estos la caída de la producción de los últimos años.

### Evolución de novedades en soporte digital



3

El 57% de los libros electrónicos (2.970) son versiones digitales de libros publicados en papel, a esto se denomina *conversión al libro digital* (digitalización de un catálogo existente). El 43% (2.240) restante son libros concebidos desde su inicio como digitales y su primera edición ha sido en ese soporte, es decir, *son nativos digitales*.

Los nativos digitales representan entonces el 8,16% de total de títulos publicados.

Otro cambio tecnológico a mencionar es la migración de la impresión offset a la digital por parte de las editoriales. Desde principios del siglo pasado la impresión offset fue la única opción, pero en los últimos años la impresión digital redujo sus costos y mejoró su calidad, comenzando a imponerse. Con la impresión offset se realizaban tiradas de no menos de 2.000 ejemplares, en cambio con la impresión digital es posible realizar tiradas cortas. Este cambio no es menor para la industria editorial. Permite ahorrar, atacar a nichos desatendidos (libros técnicos o religiosos) y testear el mercado imprimiendo menos y, si funciona, reimprimiendo.

<sup>3</sup> Cámara Argentina del Libro, 2018. *Informe de producción anual 2018*.

## Entorno del medio ambiente

La industria editorial tiene un fuerte impacto en el medio ambiente, para entenderlo primero es necesario conocer el impacto de la industria del papel: para producir una tonelada de papel, se utilizan 27 mil litros de agua, se emiten 27 kilogramos de dióxido de carbono y se gastan más de cuatro kilovatios de energía.

La industria papelera y de celulosa ocupa el quinto lugar del sector industrial en consumo mundial de energía, y utiliza más agua por cada tonelada producida que cualquier otra industria. También, la industria pastero-papelera se encuentra entre los mayores generadores de contaminantes del aire y del agua, así como gases que causan el cambio climático <sup>4</sup>.

La fabricación y consumo de papel y el futuro de los bosques están estrechamente unidos, aunque frecuentemente la cantidad de madera empleada en la fabricación de pastas vírgenes se infravalora al no contabilizarse los consumos de restos y residuos de aserraderos. Lo cierto es que cerca del 40% de toda la madera talada para usos industriales en el mundo se destinó a la producción de papel: el 25% son cortas directas para la industria del papel, mientras que el otro 15% restante procede de subproductos de otros sectores (aserrío, fabricación de tableros, etc.).<sup>5</sup>

K. Rowling, autora de la saga Harry Potter, redujo considerablemente el impacto que hubieran tenido sus libros en el planeta, ya que las más de 1 millón de copias que vendió se realizaron en papel reciclado. Según Greenpeace, gracias a esta iniciativa empezada en el 2003, se evitó el derribo de 39.320 árboles, se ahorraron 63.435.801 litros de agua y no se gastó la electricidad que consumiría una casa de familia durante 262 años.

Los libros electrónicos y su paulatino crecimiento contribuirán también a reducir el daño al medio ambiente.

---

<sup>4</sup> Worldwatch Institute, 2004. La situación del mundo 2004. Icaria Editorial y Fuhem.

<sup>5</sup> Worldwatch Institute, 2000. La situación del mundo 2000. Icaria Editorial y Fundación Hogar del Empleado.

## 8. Análisis de microentorno

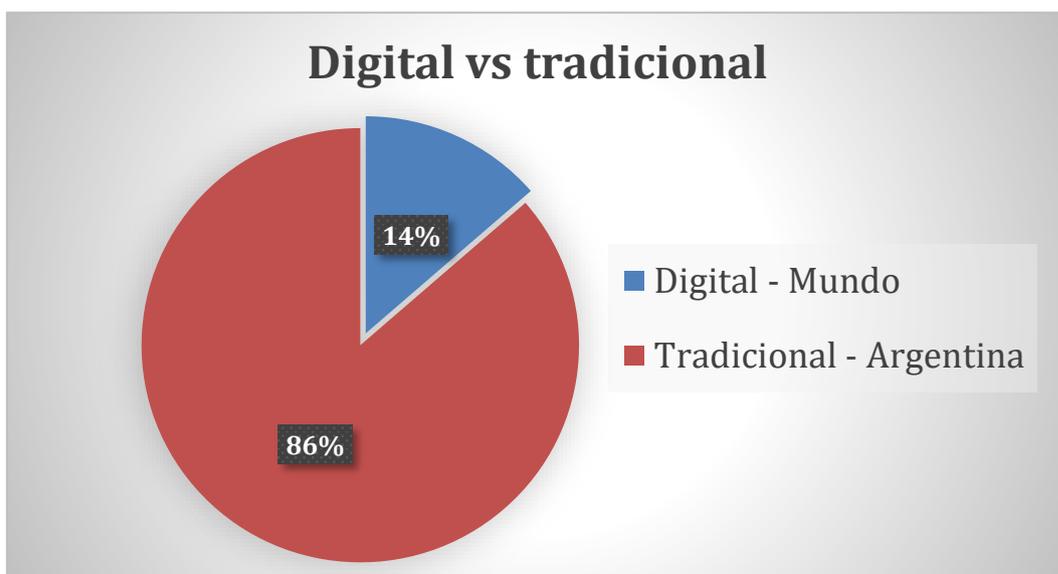
La industria editorial está formada por dos mercados, el tradicional, de libros impresos, y el digital, de libros digitales o *e-books*.

De acuerdo a la Cámara Argentina de Publicaciones (2017) el mercado tradicional en Argentina tuvo ese año un valor de \$9.400 millones de pesos (495 millones de dólares a \$18.98, según última cotización del 2017). Mientras que el mercado digital fue de 3,5 millones de dólares (Librandia, 2018). Esto evidencia la diferencia de tamaño de cada mercado en Argentina.



Sin embargo, considerando que los *e-books* pueden venderse fácilmente en todo el mundo a través de plataformas internacionales, y el tamaño total del mercado digital, en español, es de 78 millones de dólares, las proporciones cambian.

<sup>6</sup> Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017.



Ambos mercados presentan importantes diferencias respecto a volumen, actores, público, precio y distribución, por lo cual, para facilitar el análisis, serán tratados a continuación de manera individual.

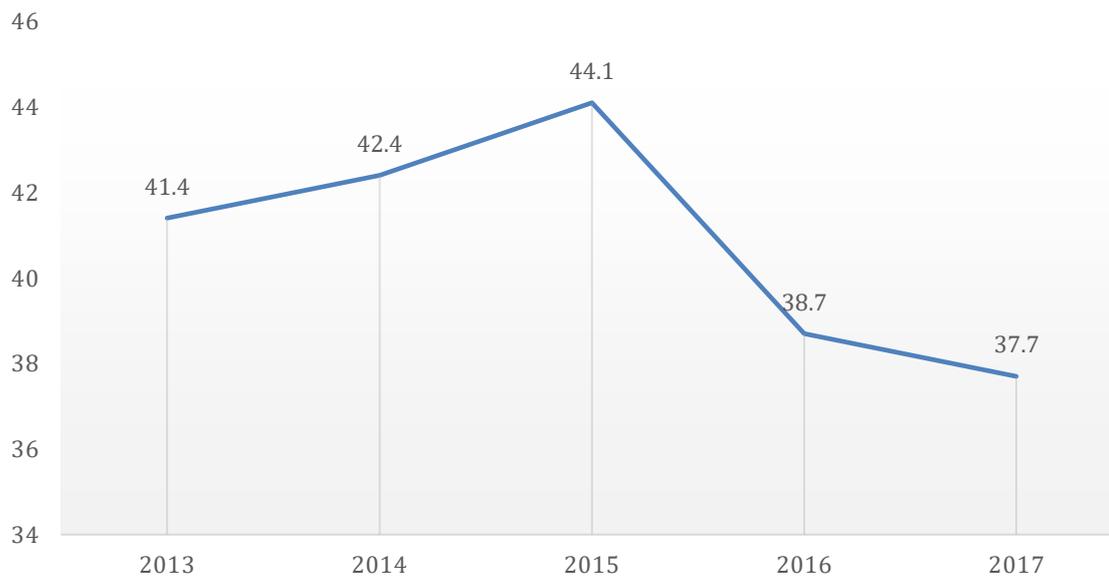
### **Mercado tradicional**

En principio es conveniente hacer una distinción entre el mercado público y el privado. El público está conformado por los gastos del estado en textos escolares y literatura complementaria. Este mercado representaba en 2015 el 14% de la venta total de libros, en 2016 no se adquirió literatura complementaria, reduciendo el número de ejemplares del mercado público en un 93% hasta representar sólo un 1% del mercado total (Cámara Argentina de Publicaciones, 2017).

En cuanto al mercado privado, las ventas de ejemplares cayeron un 15% durante el 2016 y 2017, ubicándose en los 37,7 millones de ejemplares (Cámara Argentina de Publicaciones, 2017).

<sup>7</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

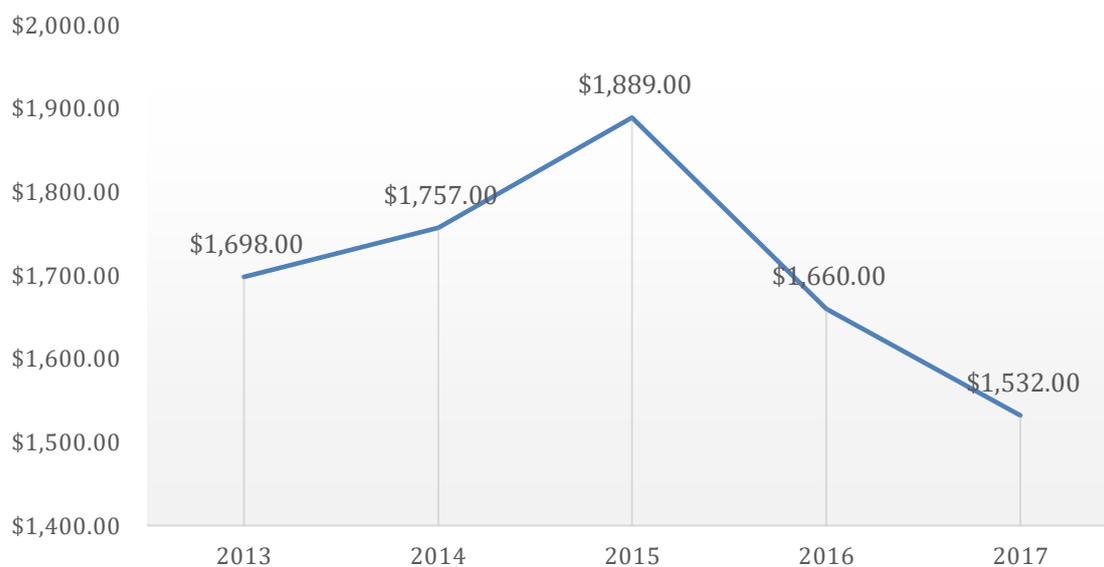
### Ventas en millones de ejemplares



8

En cuanto al valor del mercado privado, se ubica en \$1.532 millones de pesos constantes (deflacionados según INDEC) después de sufrir una caída de 19% en 2016 y 1017 (Cámara Argentina de Publicaciones, 2017).

### Ventas en millones de pesos constantes



9

<sup>8</sup> Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017.

<sup>9</sup> Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017.

## Mercado digital

Según el Informe anual del libro digital 2017 (Librandia, 2018), el libro digital de habla hispana creció en 2017 un 11% y lleva 8 años de crecimiento consecutivo, alcanzando en todo el mundo 78 millones de dólares.

España es el mercado principal del libro digital en lengua española con una cuota del 62,1% en unidades, seguido por México y Estados Unidos con una cuota de 15,7% y 9,5% respectivamente. Argentina representa el 4,5% de las unidades vendidas (Librandia, 2018).

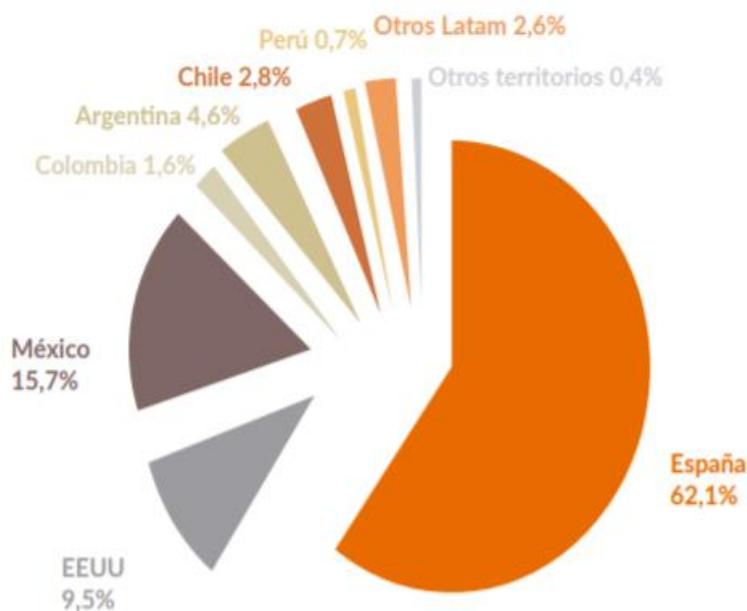
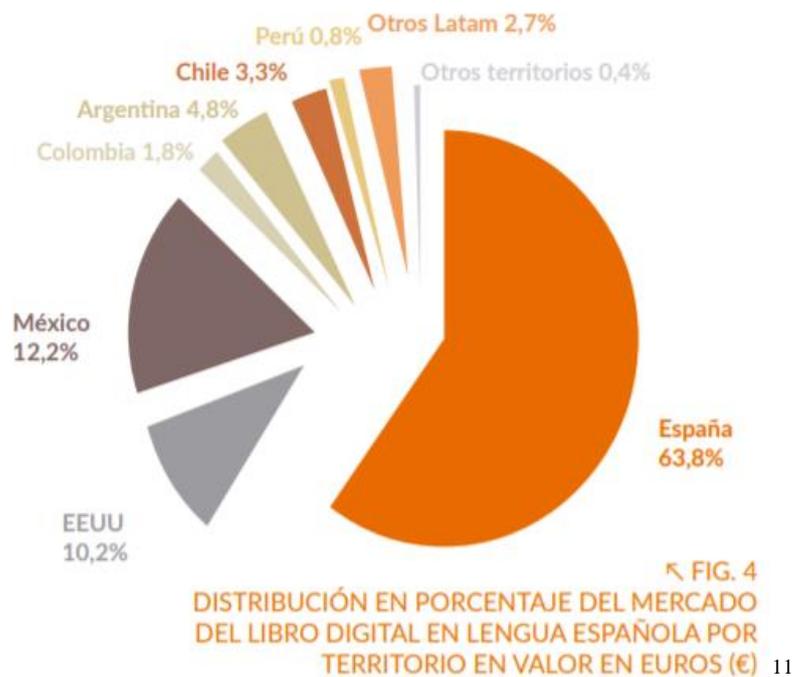


FIG. 3  
DISTRIBUCIÓN EN PORCENTAJE DEL MERCADO  
DEL LIBRO DIGITAL EN LENGUA ESPAÑOLA POR  
TERRITORIO EN UNIDADES

10

En cuanto al valor del Mercado, la distribución prácticamente no varía; España representa el 63,8%, seguida por México y Estados Unidos con el 12,2% y 10,2% respectivamente. Argentina representa el 4,8% del valor de mercado, es decir 3.5 millones de dólares. Estos datos globales se obtienen sumando al cómputo del canal librerías y bibliotecas y el modelo de negocio de la suscripción.

<sup>10</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.



En el 2017, el mercado en Argentina creció un 24% en unidades y un 48% en valor. Este aumento se debe, en gran medida, al crecimiento en plataformas internacionales e iniciativas de librerías locales como Baja Libros.

<sup>11</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

## Distribución tradicional

De acuerdo con la Cámara Argentina de Publicaciones (2017), los puntos de venta que usan mayoritariamente las editoriales son las librerías. En el año 2016 el 80% de las ventas del sector se realizaron a través de este canal comercial. El resto de las ventas se distribuyeron de la siguiente manera en otros puntos de venta: no tradicionales (8%), supermercados y kioscos (5%), venta directa (6%) y el 1% de ventas por internet. A su vez, las librerías tomadas como puntos de venta son en un 71% locales independientes; un 22% pertenecen a cadenas de librerías y un 7% son locales de pequeñas redes de hasta 4 sucursales.

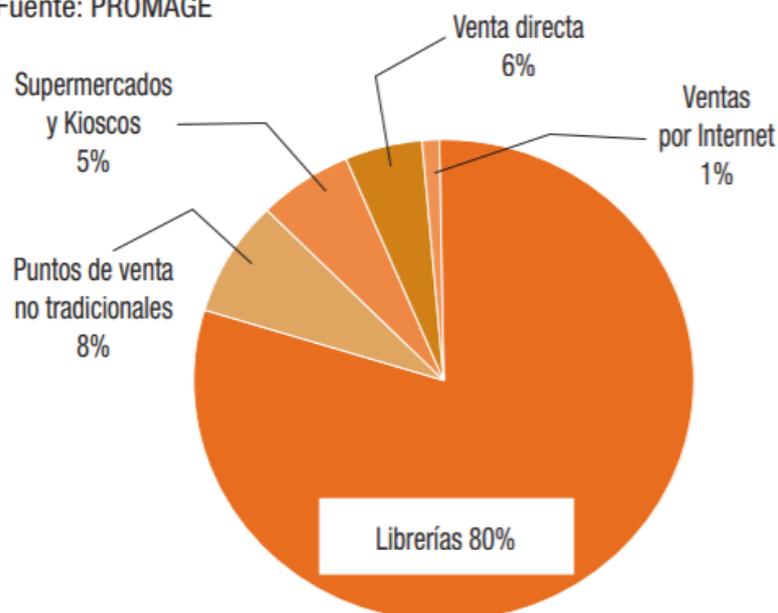
De lo anterior se concluye entonces que el canal dominante del mercado tradicional sigue siendo la librería; estas presentan dificultades para ingresar material de autores independientes, trabajan por consignación efectuando el pago una vez realizada la venta y cobran en todos los casos un 50% del precio de tapa.

Los kioscos de diarios trabajan de manera similar, pero cobrando porcentajes menores sobre el precio de tapa. Una desventaja es el deterioro de los libros, que requerirán bolsas plásticas.

### Ventas por canales de distribución - Año 2016

Distribución en \$\$ - PVP

Fuente: PROMAGE



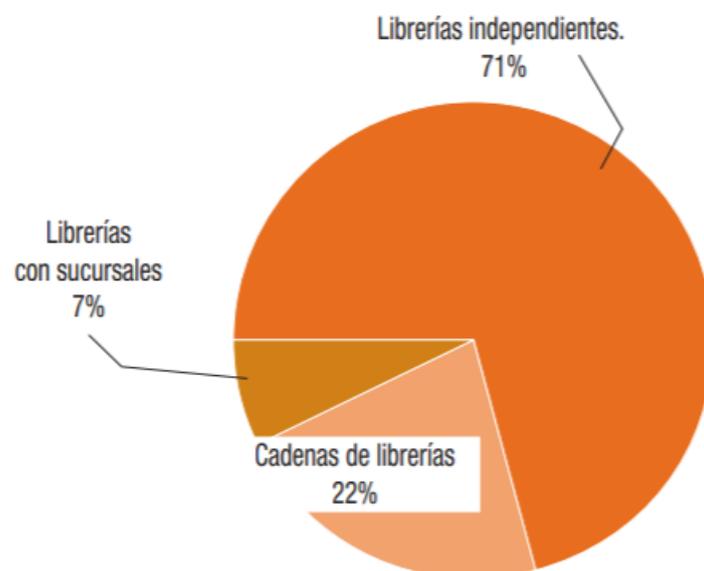
12

<sup>12</sup> Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017.

### Tipos de librerías en Argentina - Año 2016

Puntos de venta al público, especializados en libros

Fuente: DATALIBRO + PROMAGE



13

## Distribución digital

El principal canal son las plataformas internacionales como Amazon, Apple y Google, con una cuota del 78% del valor de mercado, dos puntos menos que el año anterior (Libranda, 2018).

En lo que respecta al grupo de librerías y plataformas online independientes, con una cuota del 12,3%, está encabezado esencialmente por cadenas de librerías y librerías tradicionales de España y Latinoamérica, entre ellas, Casa del libro, FNAC, El Corte Inglés, Gandhi, Porrúa, Sanborns, Elkar, La Nacional, Liverpool, etc.

Los proyectos de préstamo digital en bibliotecas públicas, bibliotecas escolares y bibliotecas privadas o corporativas alcanzaron en 2017 una cuota del 4,5 % del mercado y su crecimiento es muy considerable (104 %).

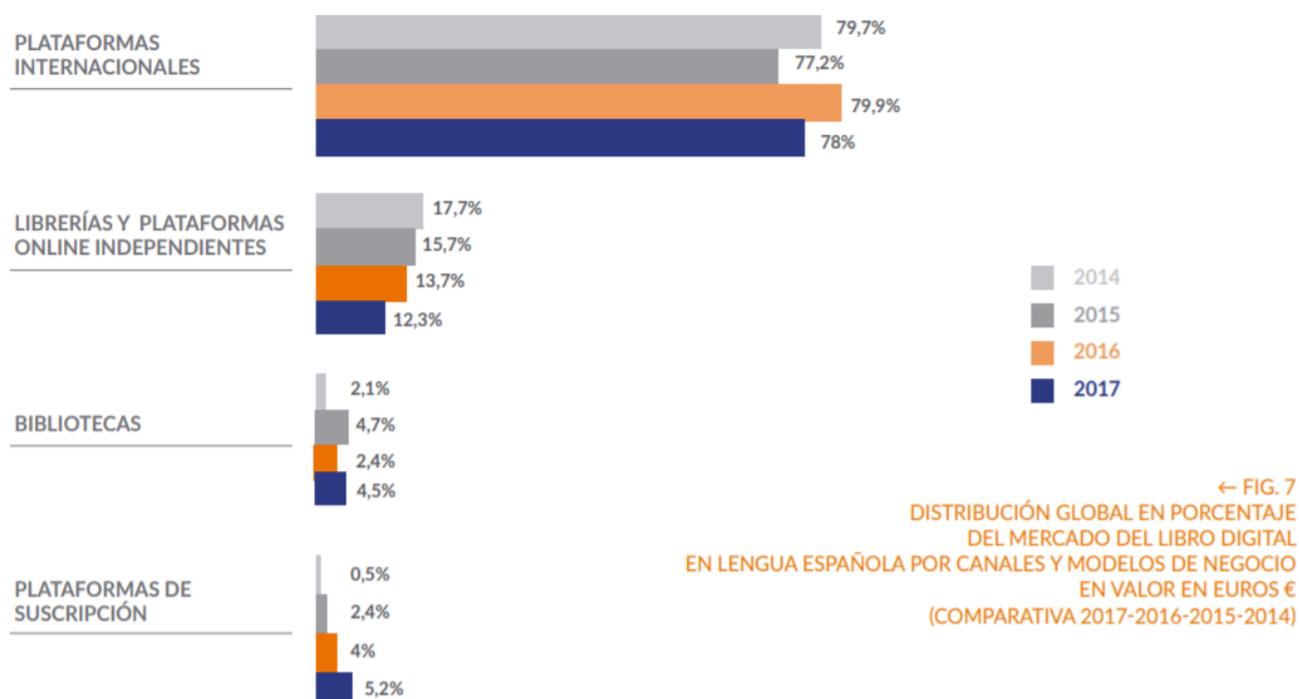
Las plataformas de suscripción de libros electrónicos (Nubico, Kindle Unlimited, 24Symbols, Scribd, Skoobe, etc.) proponen un modelo similar al de los modelos de suscripción de otros contenidos digitales, como música (Spotify) o películas y series (Netflix): los usuarios pagan una cuota mensual para acceder a la lectura de un amplio

<sup>13</sup> Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017.

catálogo de libros digitales. En el 2017 han experimentado un destacado crecimiento del 46 %, por lo que se ha consolidado una tendencia al alza. Su cuota alcanza el 5,2 % del mercado.

En el caso de Kindle Unlimited, Amazon establece un fondo común para todos los autores con las ganancias de ese mes, que se reparte luego entre todos por páginas leídas, no por libro descargado. Este fondo sufre subidas y bajadas de un mes a otro, a lo que también se debe sumar la variación propia de la cantidad de páginas leídas. Se estima que el autor percibe entre € 0,0045 y € 0,0053 por página leída, o entre €4,5 y €5,3 por cada 1.000 páginas leídas. Es importante tener en cuenta el compromiso de exclusividad que exige Amazon para estar en Kindle Unlimited; durante un periodo de 3 meses (que se renueva automáticamente) no es posible ofrecer el libro en ninguna otra plataforma de venta.

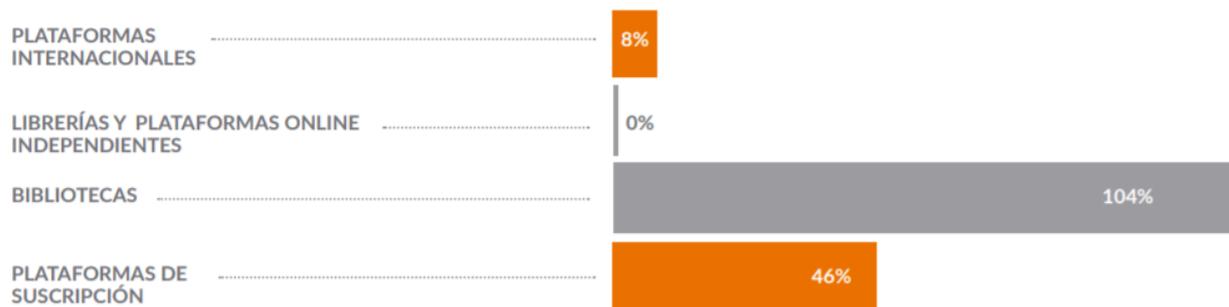
*Distribución global en porcentaje del mercado digital en lengua española por canales y modelos de negocio en euros (comparativa 2014-2015-2016-2017).<sup>14</sup>*



*Crecimiento global del mercado digital en lengua española por canales y modelos de negocio en euros.<sup>15</sup>*

<sup>14</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

<sup>15</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

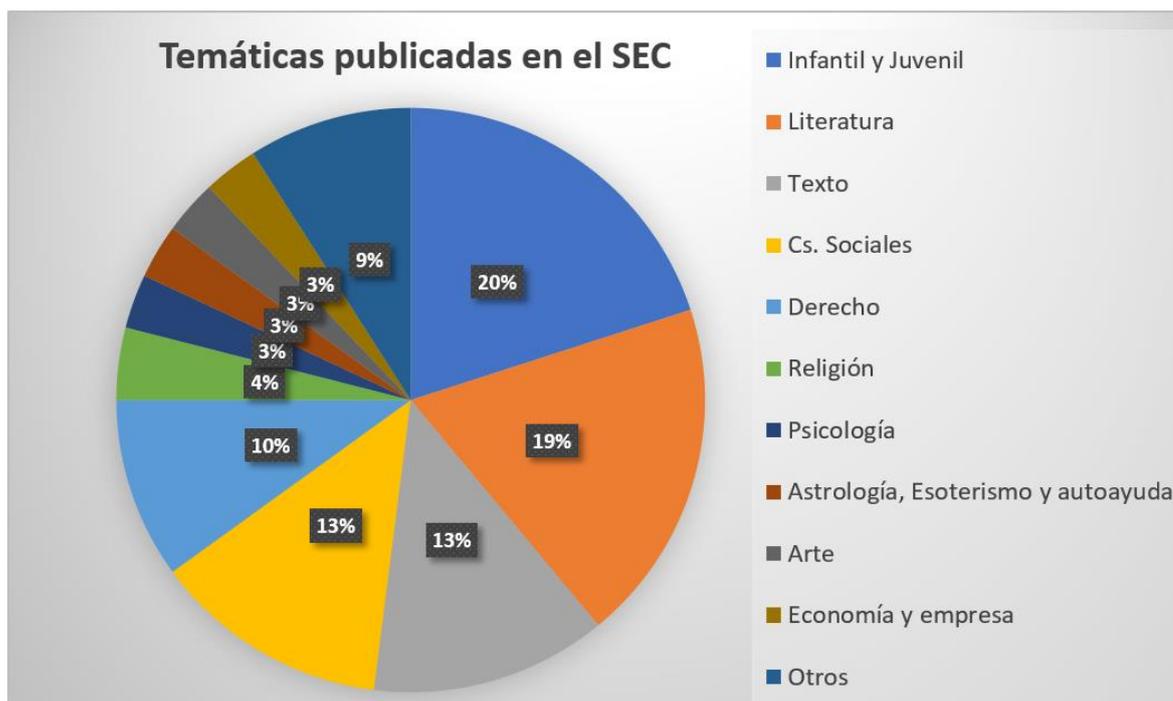


Las bibliotecas online y las plataformas de suscripción crecieron de forma acelerada, si bien en valores absolutos son los canales menos atractivos, será interesante seguir su evolución.

El comportamiento observado por parte de las grandes editoriales es cubrir todos los canales posibles, incluso con considerables diferencias de precio entre uno y otro, que no atienden a cuestiones de rentabilidad sino a valor de mercado. Ejemplo: el *e-book* en español *La conspiración*, de Dan Brown, tiene un costo de 8.99 dólares (\$387) en Amazon contra los \$219.99 de Bajalibros. De esto se deduce el enorme peso que tienen los distribuidores digitales.

## Temáticas producidas

Las temáticas publicadas por el Sector Editorial Comercial (SEC), conformado por la producción de 283 empresas editoriales cuya distribución se realiza a través de los canales comerciales del libro: librerías, venta directa, venta a crédito, o a través de un distribuidor se distribuyen de la siguiente forma:



16

El primer lugar los libros infantiles y juveniles, con un 20% del total, y en segundo lugar los libros de literatura, el segmento objetivo con un 19% del total.

<sup>16</sup> Cámara Argentina del Libro (2017). Informe producción anual 2017.

## Temáticas consumidas

Según el Informe anual del libro digital 2017 (Librandia, 2018), las diez temáticas más vendidas en 2017 en plataformas internacionales, librerías y plataformas online independientes en todo el mundo y distribución del catálogo temático:

TEMÁTICAS MÁS VENDIDAS EN UNIDADES EN 2017	% PESO	TEMÁTICAS MÁS VENDIDAS EN VALOR EN EUROS 2017	% PESO	% DISTRIBUIDO EN CATÁLOGO TEMÁTICO	% PESO
1 FICCIÓN CONTEMPORÁNEA	26,2%	1 FICCIÓN CONTEMPORÁNEA	30,8%	1 FICCIÓN CONTEMPORÁNEA	19%
2 NOVELA ROMÁNTICA	17,7%	2 NOVELA ROMÁNTICA	13,5%	2 NOVELA ROMÁNTICA	18,1%
3 NOVELA POLICÍACA Y DE SUSPENSE	12,5%	3 NOVELA POLICÍACA Y DE SUSPENSE	12,4%	3 NOVELA POLICÍACA Y DE SUSPENSE	4,2%
4 INFANTIL Y JUVENIL	6,2%	4 INFANTIL Y JUVENIL	5,3%	4 INFANTIL Y JUVENIL	10,5%
5 AUTOAYUDA Y DESARROLLO PERSONAL	4,8%	5 AUTOAYUDA Y DESARROLLO PERSONAL	4,7%	5 AUTOAYUDA Y DESARROLLO PERSONAL	3,9%
6 NOVELA HISTÓRICA	4,1%	6 NOVELA HISTÓRICA	4,4%	6 NOVELA HISTÓRICA	1,9%
7 FAMILIA Y SALUD	3,4%	7 EMPRESA Y GESTIÓN	3,2%	7 FAMILIA Y SALUD	1,9%
8 EMPRESA Y GESTIÓN	3,1%	8 FAMILIA Y SALUD	3,4%	8 EMPRESA Y GESTIÓN	3,1%
9 BIOGRAFÍAS	2,4%	9 NOVELA DE AVENTURAS	2,7%	9 BIOGRAFÍAS	3,6%
10 NOVELA FANTÁSTICA	2,2%	10 BIOGRAFÍAS	1,9%	10 NOVELA FANTÁSTICA	1,6%

17

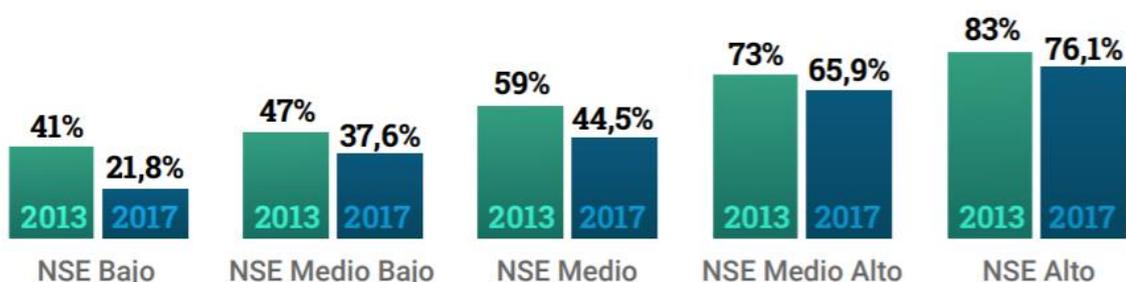
La ficción contemporánea, el segmento objetivo, ocupa el primer puesto tanto en unidades vendidas, en valor y también en distribución, lo que significa que es lo más producido y a la vez lo más vendido.

<sup>17</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

## Consumidores

Según la Cámara Argentina del Libro (2017), la lectura de libros experimentó un descenso desde 2013 a 2017. La población que leyó al menos un libro descendió del 57% al 44%. Si bien está caída afectó a todos los estratos sociales, fue más pronunciada en los estratos bajos, acentuando la diferencia con los altos. Sólo el 22% de la población de nivel socio económico bajo leyó al menos un libro, mientras que ese porcentaje asciende al 76% en el nivel socio económico alto.

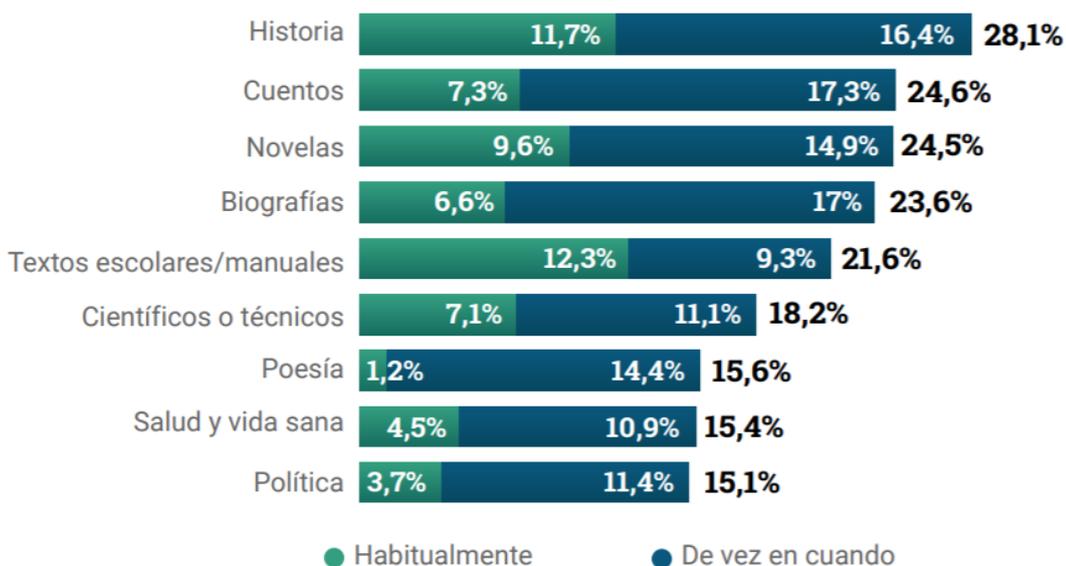
### Lectura de libros por NSE



18

Los géneros más leídos, ocasional y frecuentemente son los siguientes:

### Frecuencia de lectura por género literario



19

<sup>18</sup> Cámara Argentina del Libro (2017). Encuesta Consumos Culturales 2017.

<sup>19</sup> Cámara Argentina del Libro (2017). Encuesta Consumos Culturales 2017.

Según la Cámara Argentina del Libro (2013) el papel sigue siendo el soporte principal para la lectura: mientras que un 43% de la población lo elige, sólo el 10% lee en formato digital. Con respecto a este formato, el soporte más usado para leer *e-books* es la computadora. La lectura de libros es el único consumo en el que la computadora supera al celular como dispositivo digital principal.

Respecto a los cuentos, las más lectoras son las mujeres, como puede verse en el gráfico a continuación.

#### LECTURA DE LIBROS DE CUENTOS SEGÚN SEXO

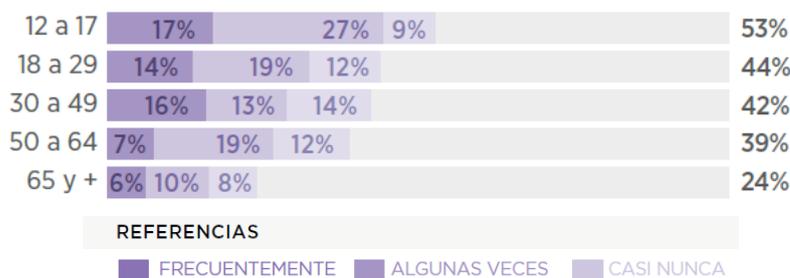
20



Respecto a la edad, los jóvenes de entre 12 y 17 años leen textos escolares y en eso radica la diferencia con el resto de la población. Dejando eso de lado, vemos que la franja de lectores más frecuente va de los 18 a 49 años, según la Cámara Argentina del Libro (2013).

#### LECTURA DE LIBROS DE CUENTOS SEGÚN EDAD

21

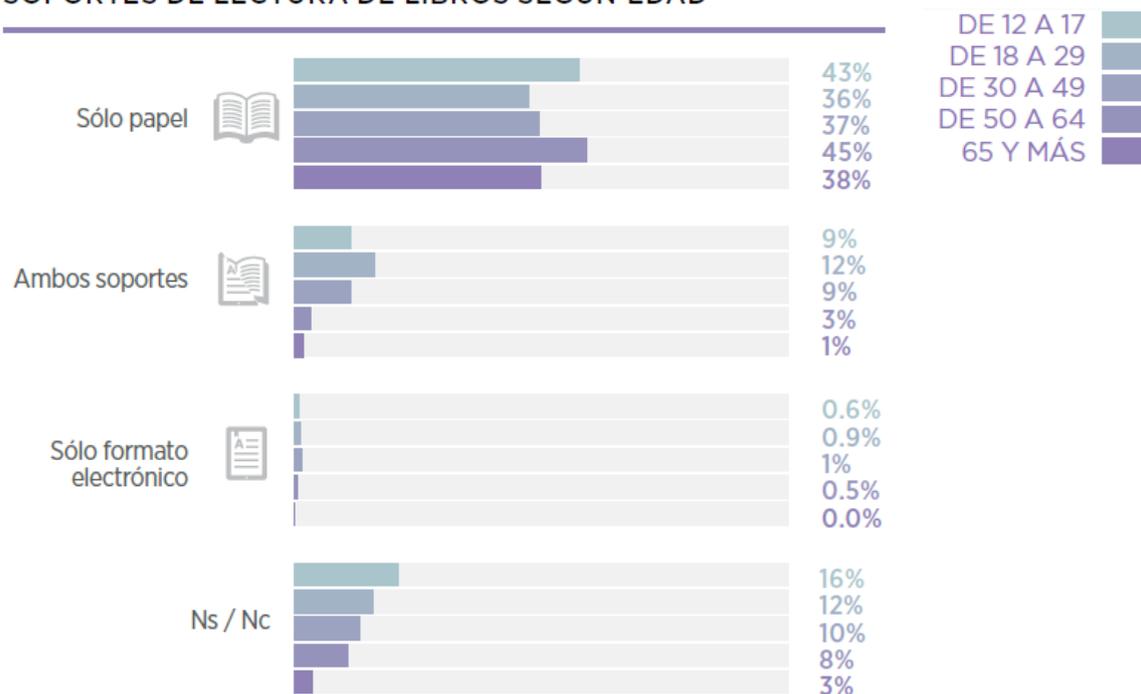


En cuanto al formato electrónico, según la Cámara Argentina del Libro (2013) es más utilizado por las franjas jóvenes de la población, entre 18 y 29 años; mientras que los adultos mayores eligen casi exclusivamente el formato papel para leer libros.

<sup>20</sup> Cámara Argentina del Libro (2013). Encuesta Nacional de Consumos Culturales.

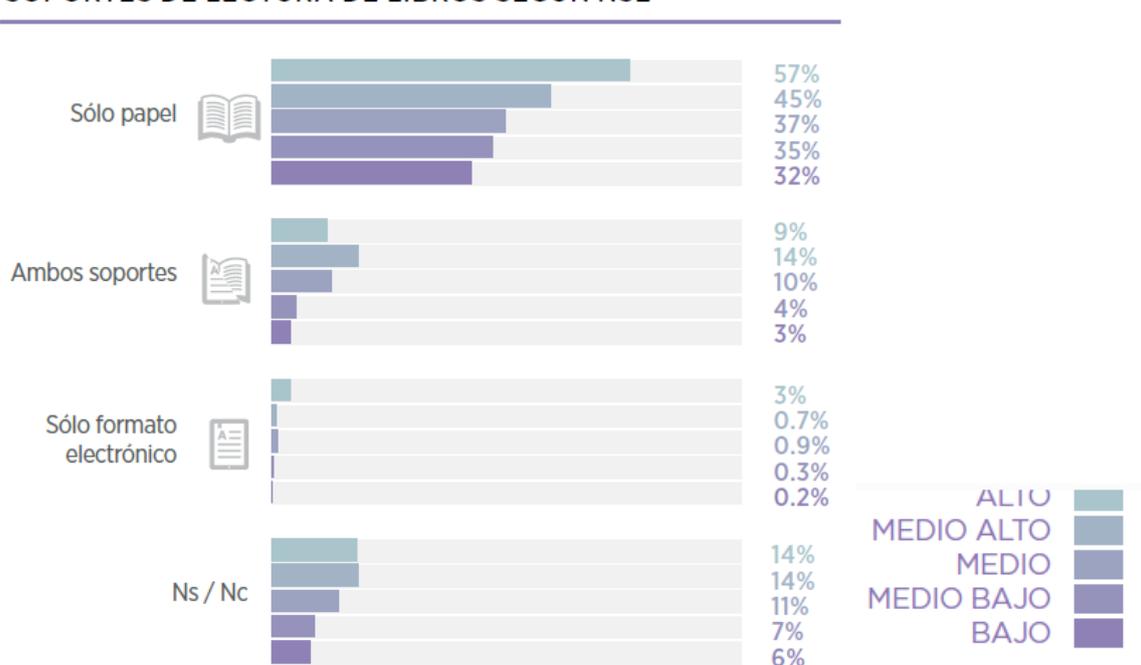
<sup>21</sup> Cámara Argentina del Libro (2013). Encuesta Nacional de Consumos Culturales.

### SOPORTES DE LECTURA DE LIBROS SEGÚN EDAD



Por otro lado, se observa que el soporte electrónico es proporcionalmente más utilizado en el estrato más alto. En el extremo opuesto, la lectura exclusiva en formato digital es prácticamente inexistente para los sectores de nivel socioeconómicos bajos.

### SOPORTES DE LECTURA DE LIBROS SEGÚN NSE



<sup>22</sup> Cámara Argentina del Libro (2013). Encuesta Nacional de Consumos Culturales.

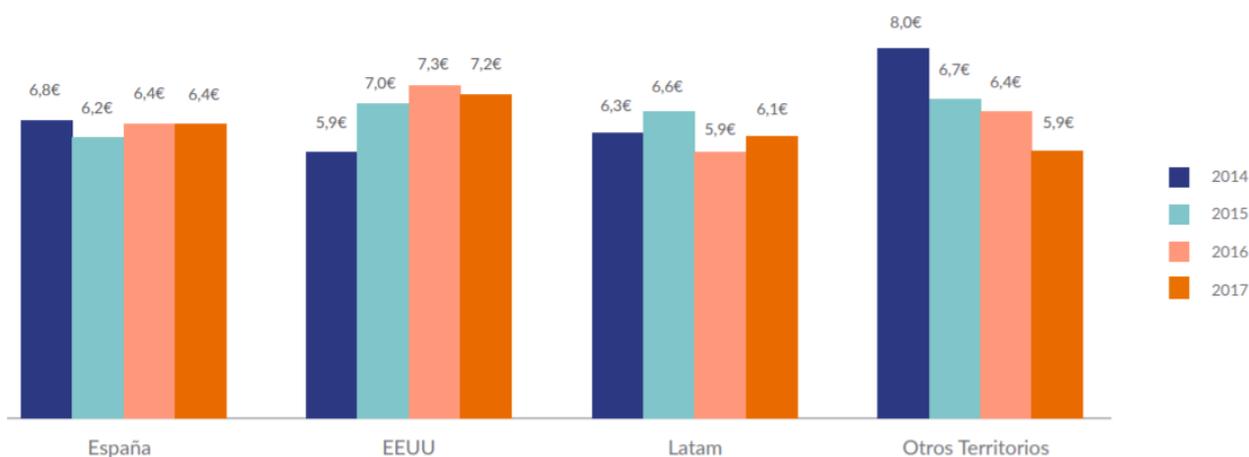
<sup>23</sup> Cámara Argentina del Libro (2013). Encuesta Nacional de Consumos Culturales.

## Precio digital

Los libros digitales son entre un 30 % y un 60 % más baratos que los libros en papel, pese a que en territorios como España el IVA de los libros electrónicos (21%) es superior al de los libros en formato papel (4%).

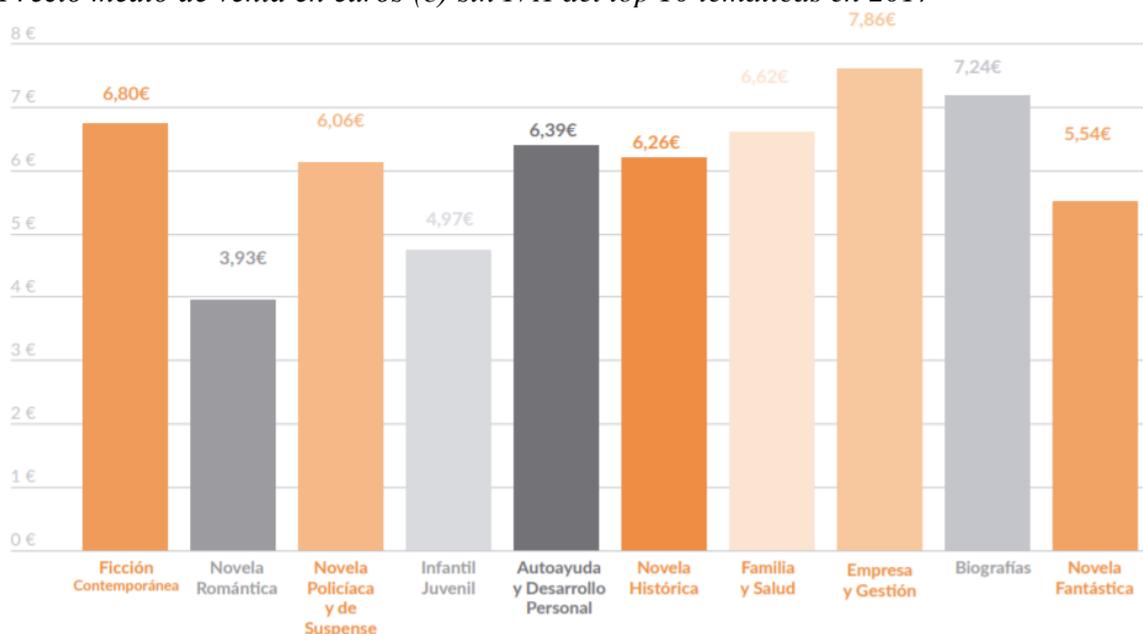
En 2017 la situación de los precios medios en euros (€) sin IVA frente a 2016 es prácticamente estable en todos los territorios.

*Precio medio de venta en euros (€) sin IVA del top 10 temáticas en 2017<sup>24</sup>.*



Yendo específicamente a la ficción contemporánea, segmento objetivo, el precio de venta oscila alrededor de los 6,8 €, ubicándose por encima del promedio.

*Precio medio de venta en euros (€) sin IVA del top 10 temáticas en 2017<sup>25</sup>*



<sup>24</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

<sup>25</sup> Librandia (2018). Informe anual del libro digital 2017.

## 9. Diagnóstico

El mercado de libros tradicional se encuentra afectado por la actual crisis de consumo y la apertura de las importaciones. Como consecuencia, la producción se derrumbó en un 66,7% desde el 2014 al 2018 (Cámara Argentina del Libro, 2018), el valor de las ventas ajustado por inflación cayó un 19% desde el 2015 al 2017 y las ventas de ejemplares un 15% (Cámara Argentina de Publicaciones, 2017). Esta contracción del mercado es una amenaza a la hora de cumplir con nuestro objetivo de aumentar las ventas y facturación.

El mercado digital en español, sin embargo, muestra unos pronósticos más optimistas: tras casi una década de crecimiento sostenido, en el 2017 continuó la tendencia y aumentó su valor en 11%. Para Argentina, los números son aún mejores, en 2017 creció un 24% en unidades y un 48% en valor (Libranda, 2018).

Además del crecimiento continuo, el mercado digital presenta otras dos grandes ventajas:

- Su ínfimo costo de producción: existen herramientas gratuitas de diseño de interior y exterior, muy fáciles de utilizar, que permiten crear el producto en cuestión de horas. Este servicio también lo ofrecen editoriales por \$15.000 aproximadamente, incluyendo el trámite de ISBN (\$226). En el mercado tradicional, la tirada más pequeña (200 ejemplares) tiene un valor de aproximadamente \$50.000, lo que significa un costo de \$250 por ejemplar. Esta diferencia de costos se traducirá en una mayor rentabilidad, como veremos más adelante.
- Su internacionalización: El mismo *e-book* en español se puede vender en cualquier país a través de las mismas plataformas de venta, por la misma comisión. Esto posibilita ingresar en otros mercados más atractivos que Argentina, como España y México, sin incurrir en costos adicionales de producción, aunque sí en costos extras de promoción.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Se poseen los derechos de las obras y un sello editorial propio, por lo que existe plena libertad para tomar decisiones.
- La temática de los libros, ficción contemporánea, es la más popular.
- Se poseen aproximadamente 150 ejemplares de cada libro para realizar campañas de difusión en medios tradicionales y venta directa.
- Se dispone del conocimiento para crear una versión digital sin costo.
- El idioma español es hablado por 577 millones de personas (Instituto Cervantes, 2018) y el mercado digital, con un valor de 78 millones de dólares, lleva 8 años de crecimiento consecutivo (Libranda, 2018).

### **Debilidades**

- Canales de distribución tradicional poco accesibles y costosos. El 80% de la cuota del mercado pertenece a las librerías, donde es difícil acceder y cobran el 50% de regalías sobre el precio de tapa.
- Falta de recursos para una campaña de marketing tradicional.

### **Oportunidades**

- Bajos costos de la producción digital.
- Crecimiento sostenido del mercado digital en ventas y valor. Durante el 2017 creció un 11%, alcanzando los 78 millones de dólares.
- Fácil acceso a mercados internacionales gracias a las nuevas plataformas digitales.
- Existen muchos canales de distribución digitales compitiendo.

### **Amenazas**

- Situación económica argentina, evidenciada en sucesivas caídas de ventas.
- Mayor concentración de los grupos editoriales argentinos. Mientras que en el 2016 los grupos editoriales concentraban el 35% de la tirada del Sector Editorial Comercial, en 2018 aumentaron su participación al 43% (Situación del sector del libro argentino, 2018).
- Eventuales retenciones impositivas que afecten la exportación de servicios digitales.

## 10. Estrategia de marketing

La estrategia consistirá en migrar al mundo digital, aprovechando los mínimos costos de producción y la posibilidad de estar presente en todos los canales digitales y sus correspondientes mercados, nacionales e internacionales. Además, se publicitará a través de las plataformas y redes sociales a costos más accesibles que los del mercado tradicional. Estas ventajas contribuirán a cumplir con los objetivos, triplicando la facturación del 2019. Se segmentará por temática para llegar a los lectores de ficción.

El objetivo general consiste en aumentar el volumen de facturación, incrementando los \$15,696 de facturación proyectados para 2019 en un 380%, a \$59,599.60 en el 2020.

- **Objetivos específicos:**

- Analizar el mercado editorial tradicional y digital de habla hispana.
- Identificar que segmentos de potenciales consumidores son más rentables.
- Identificar que canales de distribución digital son más rentables para llegar a los potenciales consumidores.

## Producto

Los libros de cuentos *El artista* y *A la luz del ocaso* deben su formato al sello editorial *Debolsillo*, especializado en ediciones de bolsillo y perteneciente al grupo Penguin Random House, uno de los conglomerados editoriales más grandes del mundo.

Características técnicas:

- Formato bolsillo (19x13.5 cm.)
- Tapa a todo color de 300 gramos, laminada en polipropileno brillante, sin solapa.
- Papel interior de 90 gramos ahuesado.
- Encuadernación cosida con hilo, en pliegos de 16 páginas.

Actualmente se cuenta con un stock de aproximadamente 100 libros de cada título, sin costo de almacenamiento.

Respecto a los *e-books*, su principal ventaja reside en el mínimo costo inicial y la posibilidad de venderse de forma ilimitada pagando sólo una comisión por venta.

Para crear las nuevas versiones de los libros en formato *e-book* será necesario un nuevo número de ISBN, el trámite es *online* y tiene un costo de \$226. Luego, existen herramientas para crearlo gratuitamente (importando el texto, ilustración, número de ISBN y eligiendo el diseño deseado), en caso contrario, existen editoriales que lo ofrecen por \$4.700 aproximadamente, incluyendo el costo de ISBN. En este caso se optará por utilizar una herramienta de diseño gratuita, por lo que el único costo asociado será el ISBN por \$226.

Ambos *e-books* compartirán el mismo tamaño de página, márgenes y fuente, manteniendo un diseño de exterior e interior similar.

## Distribución

Para los libros impresos, la venta directa/editorial es la única opción rentable, como se verá más adelante en el análisis de rentabilidad. La misma se promocionará en web y redes, pero se concretará en la librería de la editorial, ubicada en Av. Corrientes y Ayacucho. Vendiendo a través de la librería de la editorial se evitan las comisiones del 50%, que cobran las demás librerías, y se tiene un punto de venta de fácil acceso en el centro de la ciudad. Los costos de envío eliminarían la rentabilidad.

En cuanto a los libros digitales, el canal principal es el de las plataformas internacionales (Amazon, Apple y Google), con el 78% del valor de mercado. Al subir un *e-book* en cualquiera de estas plataformas, el mismo estará disponible para ser comprado desde cualquier país, pudiendo seleccionar el precio más conveniente. Dentro de las plataformas internacionales, el *market share* varía por país, pero siempre es dominado por Amazon. Según *The new publishing standard* (2018) las grandes casas de publicación, en español, generan desde el 60 al 70% de sus ventas digitales a través de Amazon, mientras que ese porcentaje cae del 40% al 45% de ventas digitales cuando hablamos de los editores independientes. Estos últimos no dependen exclusivamente de Amazon para llegar a sus lectores, sino que entre el 38 y 42% de sus ventas se realizan a través de Apple iBooks, dejando el resto distribuido en forma equitativa entre la Casa del Libro, Gandhi, Kobo, FNAC, etc.

El valor total del mercado de *e-books* en español es de 78 millones de dólares, España representa el 63.8%, con 49.7 millones, seguida por México y Estados Unidos con el 12,2%, 9.5 millones, y 10,2%, 7.9 millones respectivamente. Argentina representa el 4,8% del valor de mercado, es decir 3.5 millones de dólares.

Teniendo en cuenta que la ficción contemporánea equivale al 26.2% de las ventas, el valor del mercado potencial quedaría de la siguiente forma:

- España: 13 millones de dólares.
- México: 2.5 millones de dólares.
- Estados Unidos: 2 millones de dólares
- Argentina: 917 mil dólares.
- Resto de Latam: 1.8 millones de dólares.

Se optará entonces por Amazon como canal principal, siendo que es la plataforma con mayor cuota de mercado y por Apple iBooks Store, que es la segunda. El resto de las plataformas se reparten lo que queda del mercado en partes iguales y no son atractivas. No existen costos por publicar y la comisión de Amazon y Apple es de 35% y 30% respectivamente.

Para Argentina, se publicará también en Bajalibros, la plataforma local de mayor crecimiento (Libranda, 2018). La misma utiliza MercadoPago y permite efectuar la compra por medio de tarjetas de crédito (VISA, MasterCard, AMEX, etc.), tarjetas de débito (VISA, MasterCard, Cabal, etc.) y otras formas de pago (PagoMisCuentas.com, Pago Fácil, Dinero en Mercado Pago, etc.). No existen costos por publicar y la comisión es del 50%.

## Precio

Se optará por una estrategia de fijación de precios basada en la competencia, es decir, fijando los precios en base en lo que competidores cobran por productos similares. Al lanzar los e-books se utilizarán precios promocionales, por debajo del nivel de mercado, con la finalidad de incrementar las ventas a corto plazo. Debido a la estrategia de internalización a través del canal digital, se ajustarán los precios de acuerdo con las condiciones y consideraciones de costos del mercado local.

En principio, el precio variará según se trate de ediciones impresas o digitales:

El precio de los libros impresos acompañará a *El Aleph*, de Borges, un libro de cuentos del mismo género, formato y número de hojas, perteneciente a la editorial Debolsillo. El precio de este es de \$399 y constituye un valor de referencia.

El precio de los libros digitales, entre un 30% y un 60% más baratos que los físicos, responde exclusivamente a la estrategia de marketing y al canal de venta, ya que el costo de producción es prácticamente nulo.

En *Bajalibros.com*, el portal más popular de Argentina, el precio promedio de libros de ficción es de \$218,49. Sin embargo, dentro del segmento de los 60 más vendidos, el precio promedio asciende a \$251. Tomando ambas referencias, se establecerá un precio de entrada de \$225.

Para *Amazon*, el precio deberá estar entre U\$D 2,99 y 9,99, para obtener un ingreso del 70%. Si el precio está por debajo de U\$D 2,99 o por encima de U\$D 9,99, los *royalties* bajan al 35%. En este caso el precio promedio es de U\$S 6 en Latam/España, y U\$S 7 en USA, por lo que se establecerá un precio de entrada de U\$D 4.99 para Latam/España y U\$D 5.99 para USA. Este precio es un 20% menor al precio promedio, por lo que constituye un incentivo de venta. En Apple iBooks Store se utilizará el mismo valor que en Amazon US. Al mismo tiempo, los precios en pesos de Latam/España son similares a los de Bajalibro en Argentina.

Precio de venta por canal	Venta directa/ editorial	Amazon Kindle US	Amazon Kindle ES/LATAM	Bajalibros	Apple iBooks Store
Precio de venta en U\$D (TC: \$47)	-	\$ 5.99	\$ 4.99	-	\$ 5.99
Precio de venta en \$	\$399.00	\$ 282.00	\$ 235.00	\$ 225.00	\$ 282.00

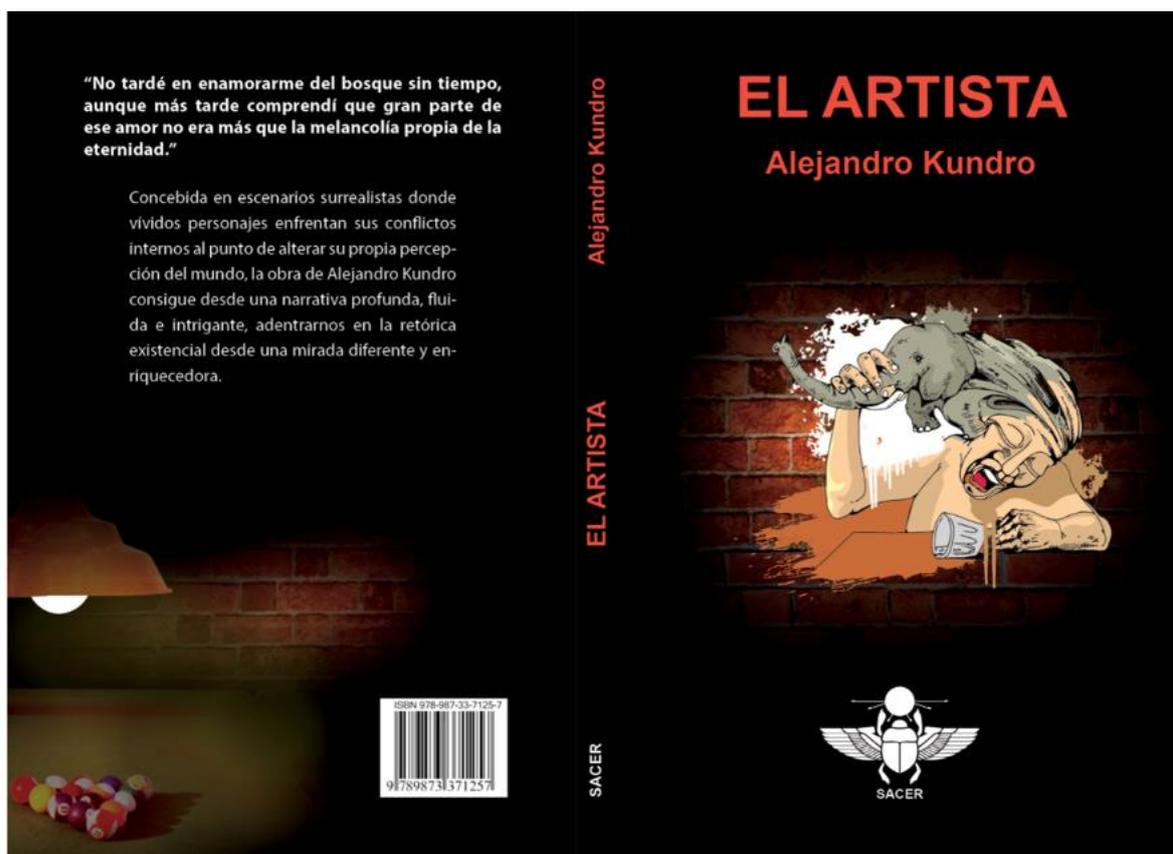
## 11. Comunicación

Actualmente no existe sitio web ni redes sociales, tampoco se realiza ninguna publicidad paga. Los libros vendidos se deben a ventas directas a conocidos o realizadas por la editorial en su propia librería. La editorial participa todos los años en la feria del libro, donde se realiza la mayor parte de las ventas.

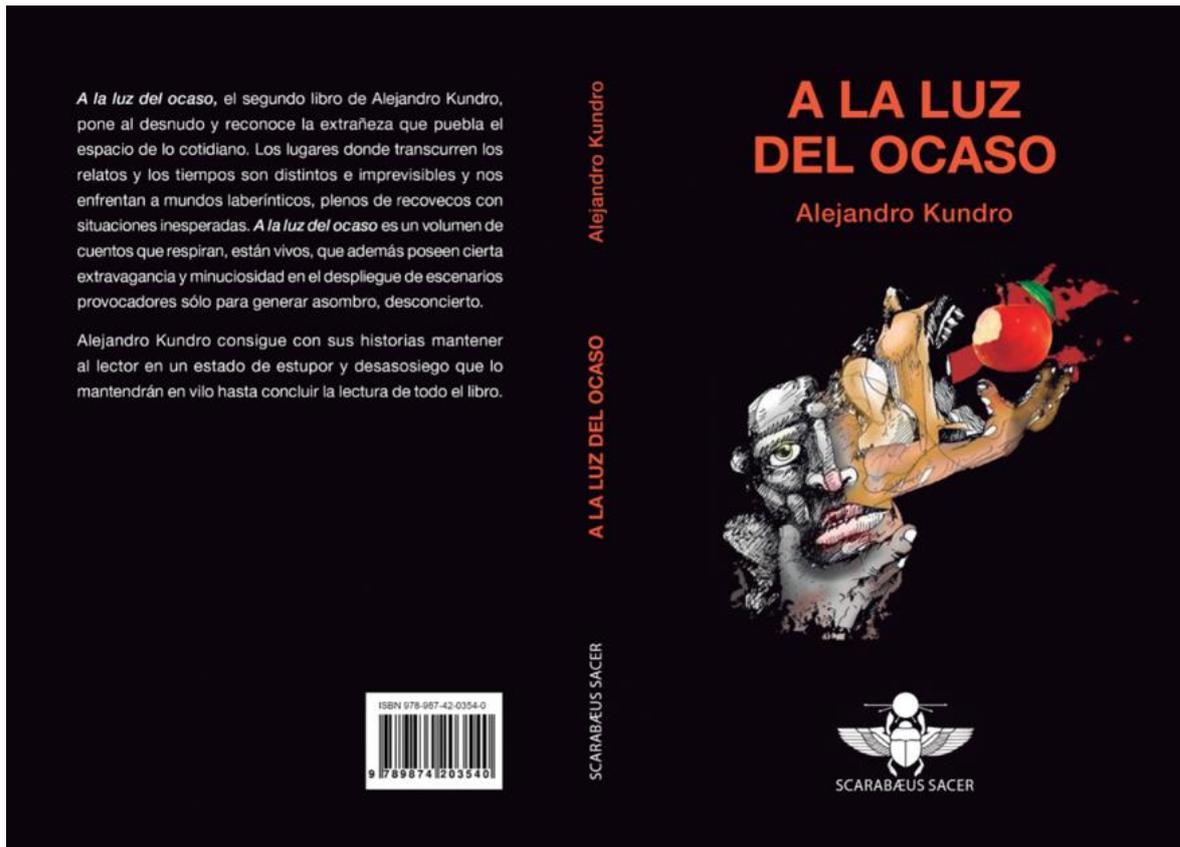
### Activos de marca



Logo y denominación del sello editorial, registrado en el INPI.



Portada de *El artista*, ilustración registrada en la Agencia Argentina de ISBN (CAL)



Portada de *A la luz del ocaso*, ilustración registrada en la Agencia Argentina de ISBN (CAL).

Respecto al libro, se sigue el mismo formato que la editorial Debolsillo, especializado en ediciones de bolsillo y perteneciente al grupo Penguin Random House, editorial líder del mercado. Por otro lado, las características técnicas como el grosor del papel interior (90 gramos), el color ahuesado y la encuadernación cosida con hilo, son absolutamente superiores a la media, contribuyendo a la percepción de calidad. El color negro predominante en la tapa anticipa la atmosfera de los cuentos y está asociado a poder, sofisticación y prestigio, mientras que el segundo color, el rojo, está asociado a energía, pasión y fuerza. La combinación de estos colores implica emociones fuertes.

### Sitio web

Será necesario crear una página web que funcionará como institucional y blog. Desde este sitio se podrá leer una breve presentación mía, de cada libro y una selección de cuentos. En el blog se publicará cada 15 días una introducción a otros cuentos, con la intención de generar interés, y una reseña literaria de los cuentos y novelas que leo regularmente.

## Redes

Se utilizará Facebook e Instagram. Ambas redes seguirán la misma estrategia y perseguirán el mismo objetivo: la difusión de los libros/autor y, en segundo término, la compra de *e-books* desde la plataforma.

### Contenido

Se harán publicaciones semanales con imágenes de párrafos y frases de los libros, citando título y autor, vínculos a los posteos del sitio web y a las páginas de venta de las plataformas, también se organizarán concursos y sorteos por libros impresos. El tono de la comunicación en las redes será más personal que en el sitio web, buscando establecer un vínculo con los potenciales clientes desde una posición de cercanía.

### Anuncios pagos

La campaña se realizará desde ambas redes, que funcionarán enlazadas de forma conjunta.

### Target:

- Rango de edad: 18 a 49 años.
- País: España, México, Estados Unidos, Argentina.
- Intereses: literatura, cuentos.
- Idioma: español.

## Plataformas

Las plataformas poseen una gran variedad de promociones disponibles para atraer clientes, siendo las rebajas y el dos por uno las más convenientes. En un principio, siempre se recomienda ofrecer grandes rebajas para atraer un público inicial y obtener puntaje y comentarios. Los únicos elementos de las publicaciones son el título, tapa, descripción y precio, lo cual fue oportunamente detallado en la estrategia de marketing.

## Líderes de opinión

Se obsequiarán libros a *booktubers*, *bloggers* y medios vinculados con la promoción literaria como Radar Libros (Página 12), Revista Ñ (Clarín) y el suplemento Cultura de La Nación.

## Customer Journey

Siguiendo el modelo *Customer Journey*, se identificarán las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante el ciclo de compra.

### Reconocimiento

Partiendo del momento cero de la verdad, en que surge la curiosidad por el producto y comienza la investigación, se desarrollarán estrategias de Google Ads, mediante anuncios de búsqueda y anuncios gráficos. También se emplearán técnicas de SEO para mejorar la posición en buscadores, el sitio *web* presentará un diseño moderno, con un blog actualizado y vinculado a sitios relevantes del mundo de la literatura.

**KPIs:** Visitas a la web (usuarios + sesiones), visitas a la *Fanpage*, visitas a los artículos de las plataformas.

### Consideración

El consumidor podrá encontrar información fácilmente a través de la *web* o la *Fanpage*, que además tendrán vínculos con las plataformas de venta de *e-books*: Amazon Kindle, Apple iBooks Store y Bajarlibros. También encontrará en las mismas plataformas una breve reseña del autor e información de cada libro.

Las plataformas están sumamente avanzadas en la experiencia de usuario, son amigables y sencillas, no presentando ninguna dificultad en el proceso de compra. Los medios de pago disponibles en Amazon Kindle son: tarjetas de crédito y débito: Visa, Visa Electron 4B, Euro6000, MasterCard, American Express y Maestro Internacional. En necesario que la tarjeta sea internacional para realizar el pago, lo cual puede representar un obstáculo. Desde Bajarlibros, orientado al mercado argentino, los medios de pago posible son: Tarjeta Naranja, Amex, Mastercard, Maestro, Visa y MercadoPago. El proceso es rápido y sencillo.

Tanto Amazon como Apple muestran ratings y comentarios de otros consumidores, que serán importante para decidir la compra. Además, se pueden utilizar promociones por tiempo limitado.

**KPIs:** puntuación de usuarios en las plataformas, comentarios positivos sobre el total de comentarios en las plataformas, cantidad de *clicks* en el vínculo a las plataformas sobre el total de las visitas, seguidores de la *Fanpage*, *engagement* (total de seguidores / total de interacciones).

## **Compra**

Realizada la venta por medio de las plataformas (Amazon, Apple, Bajalibros) no tendremos el contacto con el consumidor, pero si su valoración sobre nuestro producto y sus comentarios al respecto. Para no perder el contacto con los lectores, se los deberá incentivar por medio de la web, redes y la misma descripción del producto en las plataformas, a seguirnos a través de la *Fanpage*. Las plataformas se encargan de una parte del servicio de postventa y fidelización, solucionando cualquier problema técnico y recomendando regularmente otros libros del autor. El resto se llevará a cabo mediante publicaciones en el *blog* y la *fanpage*.

**KPIs:** tasa de conversión (número de usuarios que adquieren un producto sobre el total de visitas en la plataforma/en redes), número de ventas con promoción sobre número de ventas totales, costo de adquisición de un cliente (costo total de la campaña sobre conversiones), número de ventas mensual y anual, en cada plataforma.

## 12. Análisis de rentabilidad

El costo incurrido por los 200 libros en stock, actualizado por inflación, es de \$181 por unidad. Este costo incluye la maquetación de interior, exterior, ilustración, impresión y promoción editorial en la feria del libro.

Teniendo en cuenta un precio de \$399 y un costo de \$181 resulta una rentabilidad de \$218 por unidad, siempre que haya sido una venta directa o de la editorial en su propia librería. En caso de venta por librería, se debe descontar la comisión por venta del 50% del precio de tapa, reduciendo la rentabilidad a sólo \$18.

- Venta directa/editorial: \$218 por unidad.
- Venta en librería: \$18 por unidad.

Un factor a considerar en la venta de libros es el envío. Mercado Envíos, líder del mercado, tiene un costo de \$239,99 por unidad (hasta 0,5kg.). Este costo no puede cargarse al precio, porque estaría muy por encima del promedio, ni tampoco puede ser absorbido en su totalidad porque el producto dejaría de ser rentable. Asumiendo un 50% del costo de envío, el precio se incrementaría a \$518,99 y la rentabilidad se vería reducida a \$98 por unidad.

Para el mercado digital será necesario un nuevo registro de ISBN en la Cámara Argentina del Libro, por un costo de \$226, y realizar una conversión del archivo original a *epub*, esto se puede realizar gratuitamente y de forma online o por medio de editoriales que ofrecen el servicio de digitalización junto con el registro ISBN por un costo de \$4.700 (Indie Libros, 24/06/2019). Teniendo en cuenta que el costo total de la producción digital se compensa con la venta de un solo ejemplar, los costos de producción no serán tenidos en cuenta en el análisis.

Respecto a la venta de *e-books*, se considerará un precio de \$225 para Bajalibros, \$235 (€4,99) para Amazon Latam/España y \$282 (€5,9) para Amazon Estados Unidos y Apple iBooks Store. Considerando las respectivas regalías del 50% en Bajalibros.com, 35% en Amazon y 30% en Apple, la rentabilidad sería de:

- Bajalibros: \$112,5 por unidad.
- Amazon Latam/España: \$152,75. Amazon Estados Unidos: \$183,3 por unidad.
- Apple iBooks Store: \$197,4 por unidad.

Teniendo en cuenta estos números, se hará foco en la venta de *e-books* en Estados Unidos, Latam y España, a través de Amazon y Apple. Las ventas locales se realizarán a través de Bajalibros, el principal canal de venta.

Siendo la venta directa la única alternativa rentable del mercado tradicional, y considerando las enormes limitaciones de este canal en cuanto a difusión y distribución, se realizarán ediciones impresas sólo para nuevos títulos, destinadas a ventas para los lectores más fieles y promoción a *booktubers*, *bloggers*, y medios de difusión literaria como Radar Libros (Página 12), Revista Ñ (Clarín) y el suplemento Cultura de La Nación.

Los ejemplares impresos se continuarán vendiendo de forma directa, personalmente y a través de la librería de la editorial.

### 13.Presupuesto y estado de resultados

Es necesario crear una página web que funcione como institucional y blog, vinculada con Facebook, Instagram y los artículos en venta en las plataformas.

- Sitio web: \$10.000

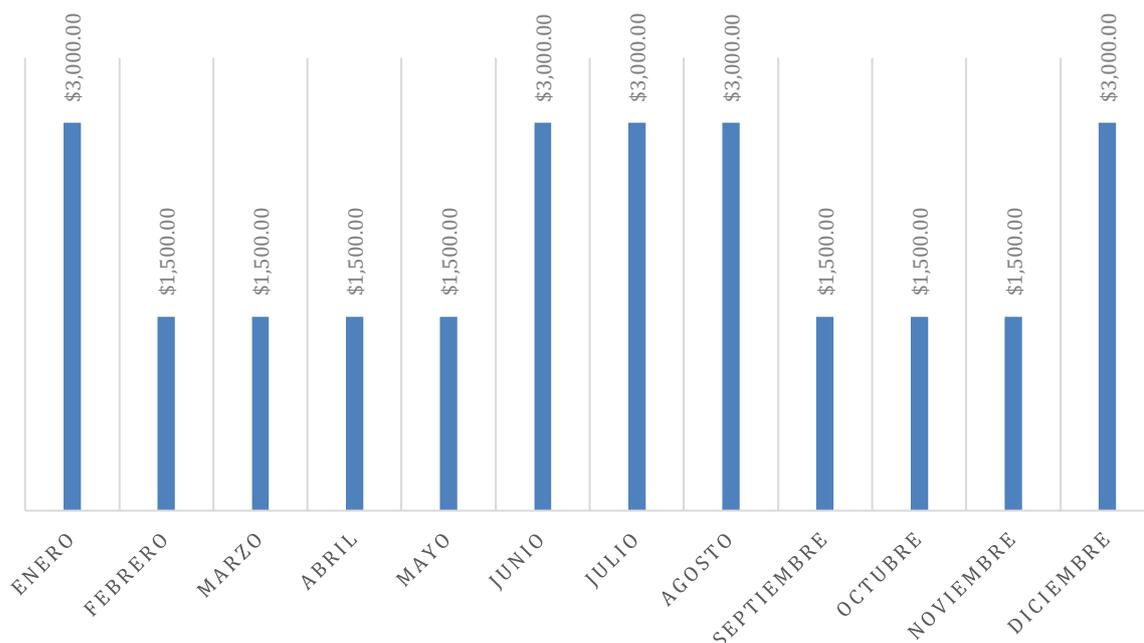
Para ingresar en el mercado digital, será necesario crear las nuevas versiones de los libros en formato *E-book*. Existen herramientas para crearlo gratuitamente, en caso contrario existen editoriales que lo ofrecen por \$4.700 aproximadamente, incluyendo el costo de ISBN. Se optará por crearlo gratuitamente, pagando únicamente el ISBN.

- Costo de ISBN: \$226

La campaña se realizará desde Facebook e Instagram, que funcionarán enlazadas de forma conjunta. El consumo de libros es sustancialmente superior durante las vacaciones de verano, por lo que se duplicará el presupuesto durante los meses de junio, julio y agosto (vacaciones en el hemisferio norte, donde reside nuestro target principal) durante diciembre, enero y abril (feria del libro) se duplicará en Argentina para aumentar la demanda del mercado tradicional.

- Anuncios pagos en redes: \$25.500.

#### CRONOGRAMA DE ANUNCIOS EN REDES



Para llevar a cabo el plan de marketing se estima un presupuesto de \$35.726.

## Pronóstico de ventas

Para el mercado tradicional, se utilizarán los mismos datos del 2019, con un promedio de 6 libros vendidos por mes. Pese a la caída de ventas en el mercado, la publicidad realizada en redes sociales compensará la tendencia, manteniendo el nivel de ventas constante.

Los pronósticos de ventas en las plataformas internacionales suponen un ascenso sostenido en el tiempo, justificado en las recomendaciones, calificaciones y opiniones de lectores. Tomando en cuenta la distribución de ventas de *e-books* en el mercado digital de habla hispana, la distribución de ventas por plataforma será la siguiente:

### Distribución de ventas por plataforma

Amazon	85%	Estados Unidos	13%
		España / Latam	87%
Apple	10%		
Bajarlibros	5%		

El costo de los *e-books* es de sólo \$226, por lo que no será tenido en cuenta para el análisis. Las comisiones son de 35% en Amazon, 30% en Apple y 50% en Bajarlibros.

Los precios en pesos serán de \$282 (€5,9) para Amazon Estados Unidos y Apple iBooks Store, \$235 (€4,99) para Amazon Latam/España y \$225 para Bajarlibros.

El pronóstico de ventas mensual promedio de *e-books* será de 4 unidades para Amazon US, 32 unidades para Amazon ES/Latam, 2 unidades para Bajarlibros y 4 para Apple. El mismo se deduce del *market share* mencionado anteriormente.

Mercado	Canal	Venta mensual promedio	Venta anual	Distribución por canal	Precio de venta	Ingresos brutos	Costo/u ajustado	Costo total anual ajustado	Comisión	Ingresos netos	Total
Tradicional	Venta directa/editorial	6	72	100%	\$ 399.00	\$28,728.00	\$181.00	\$ 13,032.00	-	\$15,696.00	\$15,696.00
Digital	Amazon US	4	48	11%	\$ 282.00	\$13,536.00	-	-	35%	\$ 8,798.40	\$79,629.60
	Amazon ES/Latam	32	384	74%	\$ 235.00	\$90,240.00	-	-		\$58,656.00	
	Bajarlibros	2	24	5%	\$ 225.00	\$ 5,400.00	-	-	50%	\$ 2,700.00	
	Apple	4	48	10%	\$ 282.00	\$13,536.00	-	-	30%	\$ 9,475.20	

Se vendería entonces, durante 2020, 72 libros y 504 *e-books*, obteniendo ingresos netos por \$95.325,60, de los cuales el 84% corresponderá al mercado digital.

## Estado de resultados

El resultado neto de la venta de libros esperado para el 2019 serán de \$15,696. Replicando el mismo pronóstico de ventas para el 2020 (manteniendo el nivel de rentabilidad al ajustar precio y costos incurridos) y sumando al análisis el mercado digital, se logrará incrementar el resultado neto en un 380%, a \$59,599.60.

El costo de adquisición por cada nuevo consumidor resultará del presupuesto de marketing, \$35,500, sobre el total de ventas, 576, siendo de \$61,63 por venta.

Estado de resultados		%
Ingresos brutos	\$ 151,440.00	100%
Costo incurrido de stock	\$ (13,032.00)	9%
Comisiones por ventas	\$ (43,082.40)	28%
Ingresos netos	\$ 95,325.60	63%
Pagina web	\$ (10,000.00)	7%
ISBN	\$ (226.00)	0%
Publicidad	\$ (25,500.00)	17%
Resultado neto	\$ 59,599.60	39%

Las comisiones por ventas representan el 28% de los ingresos brutos mientras que la publicidad el 17%. Pese a esto, el resultado neto es casi el 40% de los ingresos brutos.

## 14. Conclusión

Después de un exhaustivo análisis del contexto, se concluye necesario migrar al mundo digital, donde los costos no son representativos y existe la posibilidad de estar presente en todos los canales digitales y sus correspondientes mercados, nacionales e internacionales. Además, el mercado digital presenta un crecimiento sostenido a través del tiempo y una buena rentabilidad. Promocionar a través de las plataformas y publicitar en redes permitirá aumentar las ventas y cumplir con el objetivo general, incrementando la facturación del 2019 en un 380%, a \$59,599.60 en el 2020. El mercado tradicional será secundario y los libros impresos cumplirán también la función de promoción, mediante concursos en las redes y obsequiándolos a *booktubers*, *bloggers* y medios de difusión literaria como Radar Libros (Página 12), Revista Ñ (Clarín) y el suplemento Cultura de La Nación.

## 15. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Agencia Argentina de ISBN (2018). Propiedad Intelectual. Recuperado de: <http://www.isbn.org.ar/web/propiedad-intelectual.html>
- Cámara Argentina del Libro (2017). Encuesta Consumos Culturales 2017. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/informes>
- Cámara Argentina del Libro (2017). Informe producción anual 2017. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>
- Cámara Argentina del Libro (2018). Informe producción anual 2018. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>
- Cámara Argentina del Libro (2018). Situación del sector del libro argentino. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>.
- Cámara Argentina de Publicaciones (2017). El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2017. Recuperado de <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>
- ESAN (2018). Los momentos de la verdad: cómo crear una experiencia inolvidable para el cliente. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/06/los-momentos-de-la-verdad-como-crear-una-experiencia-inolvidable-para-el-cliente/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (5ta ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Igarza, Roberto (2011). Hacia una estrategia digital del sector editorial. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/informes>
- Instituto Cervantes (2018). El español: una lengua viva. Informe 2018. Recuperado de: [https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol\\_lengua\\_viva/pdf/espanol\\_lengua\\_viva\\_2018.pdf](https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol_lengua_viva/pdf/espanol_lengua_viva_2018.pdf)
- Kevin Kelly (2008). *KK - The Technium: 1,000 True Fans*. Recuperado de: <http://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>
- Kotler y Armstrong (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica (11 ed.). México: Pearson Educación.

- Libranda (2018). Informe anual del libro digital 2017. Recuperado de: <http://libranda.com/wp-content/uploads/2018/04/Informe-anual-libro-digital-2017-1.pdf>
- McCarthy, E. J. (1984). Basic Marketing: a managerial approach (8º edición). p. 46. Citado en Michael R. Czinkota; Masaaki Kotabe (2001). Administración de la mercadotecnia (2ª edición). Cengage Learning Editores.
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing (1era ed.). España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Williams, Mark (2018). Spanish book market valued at minimum 2.7 billion. Paperback and e-book sales both rising. Recuperado de: <https://thenewpublishingstandard.com/spanish-book-market-valued-at-minimum-2-7-billion-paperback-and-ebook-sales-both-rising/>