



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

***Repensar el marketing y la comunicación editoriales en el
nuevo ecosistema mediático***

El caso de Penguin Random House en Argentina

Autor: Victoria Cotino

DNI: 33.259.754

Mentor: Prof. Daniela Martínez

Victoria, 11 de septiembre de 2020

Índice

Introducción	2
Objetivos	5
Marco teórico	7
El marketing editorial.....	7
Las “4 Ps” en la industria editorial	7
La comunicación editorial.....	11
La prensa de un libro nuevo	11
Eventos y otras ocasiones para “pensar” un libro	13
El nuevo ecosistema mediático	15
Presentación del caso	19
La industria editorial argentina	19
Introducción.....	19
Breve historia.....	21
Análisis del entorno	22
El caso: Penguin Random House	24
La competencia: el grupo editorial Planeta.....	26
El área de Marketing y Comunicación de Penguin Random House Argentina	27
Trabajo de campo	29
Diseño de la investigación	29
Entrevistas en profundidad	29
Encuesta de producción propia.....	30
Desk Research	31
Resultados y análisis	32
Conclusiones	52
Consideraciones finales	53
De la orientación al libro a la orientación al lector	54
Un paso más: desentrañar qué rol cumplen los libros.....	55
El futuro	57
Bibliografía	58
Anexo 1: guías de entrevistas	62
Anexo 2: encuesta de producción propia	68

Introducción

"La gente no quiere comprar un taladro de ¼ de pulgada. ¡Quiere un agujero de ¼ de pulgada!"
Theodore Levitt, profesor de Harvard Business School, citando al empresario Leo McGinneva

En 1960, el economista estadounidense Theodore Levitt, en su trabajo seminal "La miopía del marketing", llamaba a las compañías a definir de manera amplia sus industrias, para poder crecer. Decía, por ejemplo, que la industria del ferrocarril se volvió obsoleta al avanzar la tecnología porque definió su negocio de manera acotada: los empresarios ferroviarios no se percibían en el negocio del transporte, y por ello fueron reemplazados por los autos, los camiones, los aviones. Para no perecer —argumentaba Levitt— las organizaciones deben dejar de pensar en vender productos o servicios y enfocarse, en cambio, en las necesidades de sus clientes; deben abandonar la presunción de perennidad de sus productos.

Sesenta años después, las recomendaciones de Levitt parecieran seguir vigentes para más de una industria. En el caso de la industria editorial, de hecho, su propia continuidad fue puesta en tela de juicio, a principios del nuevo milenio, con la aparición del libro electrónico (*ebook*). ¿Se ha hecho cargo, la industria, de los importantes cambios en el modo de consumir cultura y entretenimiento que ha traído aparejado el siglo XXI? ¿O se puede hablar de una miopía *a la* Levitt?

Cabe aclarar que, en su artículo, Levitt no se refiere explícitamente a las industrias culturales¹. Pero ello no significa necesariamente que estén exentas de esta lógica, especialmente en el caso de la comercialización y comunicación de sus productos. Si bien podría pensarse que el propósito de una editorial va más allá de obtener una ganancia, ello no quita que deba ser sustentable.

¹ El término "industrias creativas" fue introducido por el Departamento de Cultura, Medios y Deportes (DCMS) del Reino Unido, a fines de los años noventa. El DCMS las definió como "industrias que tienen su origen en la creatividad, habilidades y talento individuales, y que tienen un potencial para la creación de riqueza y puestos de trabajo mediante la generación y explotación de la propiedad intelectual" (DCMS, 1998). Por ejemplo, "la publicidad, la arquitectura, el arte y el mercado de antigüedades, la artesanía, el diseño, la moda, el cine y video, la música, el teatro y las artes escénicas, la industria editorial, la industria del software, la televisión y la radio y los videojuegos". (PNUD, UNESCO, 2014).

A grandes rasgos, hay dos etapas en el trabajo que realiza una editorial: por un lado, la selección, contratación y producción de los libros que se van a publicar; por el otro, su comercialización y difusión. Si bien inevitablemente debemos hablar de la primera etapa, en tanto allí se desarrolla el producto, una de las “P”s fundamentales del marketing,² este trabajo se enfoca en la segunda.

En Argentina, en el área de marketing editorial se han realizado adaptaciones exitosas hacia las necesidades de los clientes, por ej. se ha avanzado en la analítica de datos para realizar publicidad online mejor dirigida al *target*. En el caso de la prensa editorial, aunque en menor medida, también se ha innovado, por ej. incorporando trabajo con *influencers* y no solamente con medios tradicionales. ¿Pero es esto suficiente?

En este nuevo ecosistema, el modelo de negocio de los medios tradicionales está en crisis. Los medios cada vez publican menos en papel y tienen menos anunciantes. Las versiones digitales no garantizan la misma llegada al lector; en el online deben competir con múltiples sitios de noticias, con las redes sociales y otros distractores de la atención del lector. Además, ha cambiado algo sustancial: los grandes medios han perdido su estatus de *gatekeepers*.³ Esta transformación radical en la forma en la que se produce y circula información obliga, cuanto menos, a repensar los modelos de publicidad y prensa tradicionales, sino directamente a reinventarlos.

El marketing y la comunicación editoriales se ciñen, en gran medida, al *modelo de creación analógico*, en el que el mensaje se comunica en una sola dirección (Kulesz, 2016). En oposición, el nuevo ecosistema mediático posee como elemento central la interacción del usuario con el contenido, cuando no la generación misma de contenidos de parte del usuario.

² El modelo de las 4 “P”s, propuesto por Jerome McCarthy en 1960, postula que una estrategia de marketing debe ser un *mix* de decisiones sobre cuatro elementos: *producto* (incluyendo el diseño, el packaging, la construcción de marca); *precio* (es decir, estrategias de precio, como descuentos), *plaza* (i.e., cómo será la distribución en los distintos canales); y *promoción* (la publicidad, las relaciones públicas, acciones de comunicación hacia el público objetivo). Este modelo fue popularizado por Philip Kotler, considerado el padre del marketing, y se convirtió en el modelo dominante para armar una estrategia de marketing hasta nuestros días. Si bien se propusieron adaptaciones (agregar *personas*, *procesos* y *presencia física* para extenderlo a 7 “P”s, primero, y después reemplazarlo por las 4 “C”s, *consumidor*, *costo*, *conveniencia* y *comunicación*), hoy continúa enseñándose y aplicándose en las universidades y empresas más importantes del mundo.

³ Este concepto, creado por el psicólogo Kurt Lewin en 1947, describe la acción de “individuos considerados aisladamente que actúan en las empresas periodísticas seleccionando las informaciones que llegan a ellas acerca de los acontecimientos ocurridos, al considerarlas como más relevantes o de mayor interés para una determinada audiencia” (Armañanzas, 1993). Hasta hace unas pocas décadas, este proceso de selección de información, era exclusividad de los medios tradicionales, lo cual se traducía en una importante herramienta de poder.

En el aspecto de creación y consumo de contenidos, entonces, hay un claro desfasaje: los usuarios/lectores cambiaron; los *marketers* y comunicadores de la industria, no tanto. Y hay un elemento adicional que complejiza el trabajo de *marketers* y comunicadores editoriales: ya no compiten solamente con otras editoriales, compiten directamente con los servicios de *streaming* de series y películas, con las redes sociales y con todo el abanico de entretenimiento a través de pantallas que podemos recibir en la comodidad de nuestras casas o al viajar.

A partir del estudio del caso de la filial de Penguin Random House –la mayor multinacional de libros del mundo— en Argentina, este trabajo se propone analizar las maneras en la que los grupos editoriales diseñan y ejecutan sus campañas de marketing y comunicación en el contexto de este nuevo escenario mediático y, especialmente, hasta qué punto deberían estar (o no) redefiniéndolas.

En un escenario mediático plagado de ruido, las empresas reconocen cada vez más como imperativo crear experiencias significativas con el lector/cliente. Por ello, parafraseando a Levitt, se podría decir que los consumidores de libros no quieren (solo) un libro. Quieren ir a Hogwarts, viajar en el Pequod, derribar las barreras entre Montescos y Capuletos, vivir para siempre en la Tierra de Nunca Jamás.

Universidad de
San Andrés

Objetivos

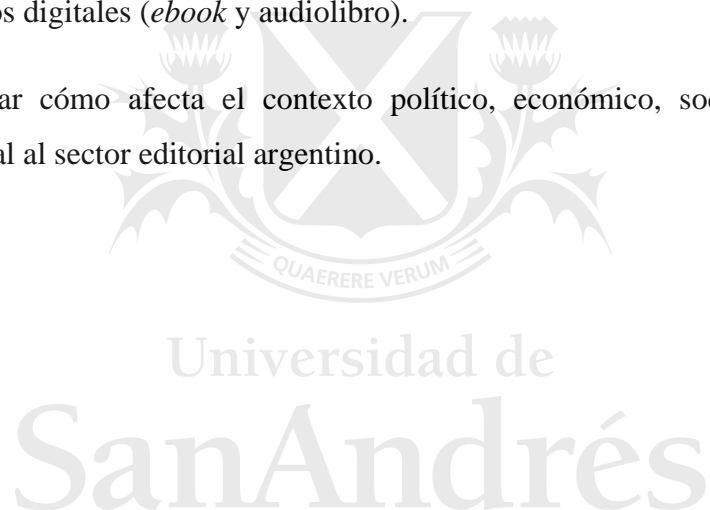
El presente trabajo final integrador aborda conceptual y críticamente la estrategia de comunicación y marketing que ha venido llevando a cabo el grupo editorial Penguin Random House en Argentina. El marco referencial fue construido a partir de identificar los cambios más relevantes que se han sucedido recientemente en el ecosistema de medios, con énfasis en el devenir de los grupos editoriales globales.

Se definen como objetivos *primarios* los siguientes:

1. Describir y explicar el funcionamiento del área de Marketing de PRH AR: sus actores/*stakeholders*, objetos, situaciones, mercados, tecnologías.
2. Describir y explicar el funcionamiento del área de Comunicación y Prensa de PRH AR.
3. Analizar los cambios recientes en el ecosistema mediático y explicar cómo impactan en las estrategias de marketing y comunicación de Penguin Random House en Argentina:
 - a. Analizar la mutación de la promoción en el marketing mix: “de vía pública a pauta en Google”.
 - b. Analizar la mutación de parte del trabajo de prensa en acciones con *influencers*.
 - c. Evaluar cambios en las estrategias de redes sociales, a la luz de tendencias en *content marketing*.
 - d. Observar los avances en analítica de datos aplicada a marketing.
4. Analizar al cliente/lector: su comportamiento, frecuencia de compra, puntos de contacto, preferencias a partir de estudios del sector y una encuesta de producción propia.
5. Esbozar posibles caminos hacia la orientación al cliente, como respuesta al nuevo ecosistema mediático, para el marketing y la comunicación editorial en Argentina.

Se proponen los siguientes objetivos *secundarios*:

1. Presentar a la filial de Penguin Random House en Argentina (PRH AR), sus sellos y su historia, y explicar su relación con la división en español y la multinacional Bertelsmann.
2. Caracterizar a los principales jugadores del sector editorial y su interacción. Describir la competencia con el Grupo Planeta: *market share*, estrategias, similitudes y diferencias.
3. Describir el sector editorial argentino: sus niveles de producción, demanda, facturación, y empleo; su evolución en los últimos años, incluyendo el desarrollo de productos digitales (*ebook* y audiolibro).
4. Identificar cómo afecta el contexto político, económico, social, tecnológico y ambiental al sector editorial argentino.



Marco teórico

El marketing editorial

Las “4 Ps” en la industria editorial

El concepto de *mix* de marketing puede definirse como “el conjunto de actividades de que consta el programa de marketing de una empresa” (Dolan, 2000, p. 5) e incluye al producto, el precio, la plaza y la promoción. Por ello es también conocido como “las 4 ‘P’s”. Si bien el término fue acuñado por Neil Borden, el presidente de la Asociación Estadounidense de Marketing, en la década del 50,⁴ sigue siendo considerado uno de los conceptos fundamentales del marketing.

Típicamente, la gestión del *mix* recae sobre el área de marketing de una empresa. Sin embargo, algunas veces la Dirección puede tener injerencia sobre alguna de sus variables, sobre todo el producto o el precio. Esto es común en empresas pequeñas y medianas, que cuentan con departamentos de marketing más pequeños. Este es también el caso de la industria editorial.

Producto

A diferencia de otras industrias, como puede ser consumo masivo, en la editorial el área de Marketing tiene muy poca injerencia sobre la definición de una de “las 4 ‘P’s””: el producto⁵. El desarrollo de producto es responsabilidad exclusiva del editor, figura encargada de seleccionar, contratar y tomar todas las decisiones estratégicas sobre la producción de los libros. Se presentan a continuación cada una de las variables de producto (libro) y qué áreas de la empresa tienen decisión sobre ellas:

⁴ En la conceptualización de Borden, los componentes del *mix* no eran cuatro sino doce –i) planificación del producto que se comercializa, ii) precio, iii) marca, iv) canales de distribución, v) venta personal, vi) publicidad, vii) promociones, viii) empaquetado, ix) exposición, x) servicio, xi) manejo físico, xii) investigación y análisis del mercado— pero con el tiempo se reagruparon en las llamadas “4 ‘P’s” (Dolan, 2000).

⁵ Esto es así en el caso argentino. En el Reino Unido, por ej., “el departamento de Marketing juega un rol central en el desarrollo de nuevos proyectos, desde proponer nuevas ideas y dar *feedback* a editores hasta testear productos durante su desarrollo”. (Clark y Phillips, 2008, p. 173, traducción propia).

- **Contenido:** exclusivamente a criterio del área Editorial, con atención a temas en boga/tendencias, calidad literaria y potenciales lectores/compradores. Marketing, a través de su gerente, sí suele hacer recomendaciones o sugerencias.
- **Diseño:** la definición del *look and feel* del libro (incluyendo la tapa, contratapa y solapas) corre por cuenta del editor, en conversación con el autor y el departamento de Arte. Cabe destacar que la tapa es un elemento central en la decisión de compra por parte del consumidor. Un estudio realizado en el año 2000 para el *Orange Prize for Fiction* del Reino Unido encontró que la tapa de un libro (y su título) “son considerados por los lectores grandes indicadores del tipo de literatura del libro, y si está destinado a mujeres o varones” (Clark y Phillips, 2018, p. 177. Traducción propia).
- **Cantidad:** en la jerga de la industria es la “tirada” de un libro: qué cantidad de un nuevo título se va a imprimir en primera instancia, cuando salga al mercado. Es una decisión compartida entre Editorial, Comercial y Marketing. Otra decisión que se toma sobre esta misma variable es la de reimprimir un título o no, y con cuántos ejemplares hacerlo. En este caso, la decisión la realiza Editorial en conjunto con el área de Planeamiento Comercial.
- **Sub-marca:** es decisión del área Editorial si publicar un libro bajo un sello editorial u otro.
- **Mes de lanzamiento**⁶: decisión de Editorial. Ocasionalmente, las áreas de Marketing y Comunicación, atentas a aniversarios y efemérides, sugieren adelantar la publicación de un libro sobre *x* autor al mes en el que se cumplirían *y* años de su nacimiento.
- **Formato:** en editoriales medianas y grandes, además del formato papel, debe decidirse si se publica el título en formato ebook y/o audiolibro. Esta es una decisión conjunta entre las áreas de Estrategia digital y Editorial.

⁶ En Argentina, los lanzamientos de las llamadas “novedades” –libros inéditos, pero también nuevas ediciones de libros ya publicados– tienen una frecuencia mensual. Los últimos días del mes, las editoriales distribuyen el servicio de novedades en librerías, para que el día primero del mes estén a la venta.

- **Packaging:** Marketing opera sobre esta variable al acordar con los clientes (librerías), por ej., la producción de una bolsa con presencia de la marca de la editorial.

Como puede observarse, Marketing no tiene injerencia en las principales variables del plan para el producto, lo cual limita la estrategia de marketing mix. A medida que los mercados se hacen más competitivos, las personas de Marketing deberían estar sentadas en la mesa que se toman las decisiones estratégicas sobre qué se publica, cuánto y cuándo.

Precio

Respecto del precio, Marketing sí tiene mayor participación en su definición. En Penguin, se realiza una reunión mensual para fijar los precios de los libros que saldrán dos meses después, de la que participan las áreas Editorial, Comercial y Marketing. Además, se realizan a menudo promociones de precio (por ej. para fechas donde aumenta la demanda de libros, como las Fiestas, el Día del Padre, la Madre o el Niño) y en los últimos años las editoriales grandes empezaron a participar del “Hot Sale” que organiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Más allá de estas acciones, no existe en la industria la posibilidad de llevar a cabo estrategias de *pricing* demasiado sofisticadas, ya que por ley se obliga a las editoriales a establecer un precio único de venta al público o consumidor final, conocido como PVP. Sobre ese PVP, como máximo puede hacerse un 10% de descuento durante ferias o eventos considerados de interés general o un 50% pero solo si el comprador es un organismo público⁷. Es por ello que en la industria no pueden existir estrategias de *revenue management* más complejas.

Plaza

Quizás este sea el componente del *mix* que más se ha visto modificado en los últimos tiempos. Tradicionalmente, el canal prioritario a través del cual se vendían libros

⁷ Ley 25.542, sancionada el 27 de noviembre de 2001.

eran las librerías. Para 2012, sin embargo, las ventas en librerías no alcanzaban el 25 por ciento del total comercializado (Fronzo, 2012), tendencia que se mantiene hasta hoy. El 70 por ciento restante lo conforman kioscos, supermercados, en menor medida, farmacias, y publicaciones destinadas a ámbitos públicos, universidades y fundaciones. A esto hay que sumarle el lento pero creciente desarrollo, en los últimos años, del canal online.

Al igual que el precio, las decisiones de distribución de los libros son compartidas entre Editorial, Marketing y Comercial.

Promoción

La promoción es el elemento central del trabajo de marketing editorial. Su objetivo es “decidir el conjunto apropiado de modos de comunicarse con los clientes a fin de fomentar su conocimiento del producto y sus prestaciones, su interés por adquirirlo, las posibilidades de que prueben el producto y/o vuelvan a comprarlo” (Dolan, 2000, p. 11). En pocas palabras: fomentar la demanda.

El trabajo suele dividirse por función o tarea: quienes se ocupan de la publicidad tradicional (en vía pública, por ejemplo, para los lanzamientos más grandes y populares, pero también en radio, televisión o medios gráficos); quienes negocian la promoción en el punto de venta (vidrieras de librerías, producción de carteles o exhibidores); quienes se especializan en marketing digital (pauta en Google y redes sociales, posicionamiento SEO⁸ y SEM⁹, email marketing, marketing de contenidos, etc.). A menudo se contratan agencias para campañas específicas y también se suele trabajar con diseñadores *freelance*.

En la última década, la asignación del presupuesto de marketing a cada una de estas tareas se ha visto modificada: gran parte de la inversión que se destinaba a la publicidad tradicional ha migrado al marketing digital. Esto se debe a dos factores principales: primero, la publicidad online nos permite una mayor segmentación, para dirigir nuestro aviso a quien

⁸ Su nombre proviene del inglés Search Engine Optimization y se refiere a mejorar la visibilidad de nuestro sitio web en los resultados orgánicos (no pagos) de motores de búsqueda como Google.

⁹ Search Engine Marketing: refiere a las estrategias para mejorar resultados de búsquedas que son *pagas*.

realmente pueda estar interesado en él; segundo, su costo es menor. Ambos factores representan una gran ventaja para una industria caracterizada por una gran cantidad y variedad de productos.

La comunicación editorial

En una editorial, el objetivo principal del área de comunicación es dar a conocer al público la salida de un nuevo libro. Tradicionalmente, la forma más directa y efectiva de hacer esto era mediante la aparición del libro y su autor en los medios de comunicación. Esto se logra a través de lo que se conoce como el trabajo de prensa (también llamado *relaciones públicas* en otras industrias), que consiste en “generar publicidad gratis y promover la marca e imagen de una compañía a través de sus autores y los medios” (Clark y Phillips, 2018, p. 188. Traducción propia).

Un aspecto crucial del trabajo de prensa es que, a diferencia de Marketing, se realiza con presupuestos pequeños. El mayor activo de un área de Prensa es relacional. La jefa de prensa se sirve de sus contactos con editores y periodistas para lograr cobertura mediática y, en última instancia, que el libro esté en boca del público. Por consiguiente, se podría argumentar que el trabajo de prensa es incluso más importante para los libros que no cuentan con presupuesto de marketing.

La prensa de un libro nuevo

Luego de que un autor haya entregado el texto final de su libro a la editorial, este haya pasado por el proceso de producción editorial¹⁰ y ya esté camino a la imprenta, el editor pondrá al autor en contacto con el área de Prensa. La jefa de prensa conversará con el autor sobre el mejor plan de prensa para el libro: qué tipo de medios podrían estar interesados en

¹⁰ Se refiere a la puesta a punto del libro para poder ser enviado a imprenta: desde la corrección estilográfica hasta el maquetado final.

él, qué ángulos se pueden explotar, qué actividades conviene realizar. Normalmente se acuerdan acciones de este tipo:

- Incluir el libro en la **gacetilla de novedades** que envía el área de prensa a su base propia de periodistas.
- Confeccionar una **lista de periodistas** que conozcan el trabajo del autor o trabajen temas afines a él, para hacerles llegar una gacetilla de prensa especial del libro y/o un ejemplar del libro como muestra. A veces se decide que el autor dedique ejemplares (en el caso de que los destinatarios sean conocidos o amigos, por ejemplo). Muchas veces –y cada vez más— estas listas no incluyen solo periodistas sino también **influencers**, personas con gran llegada al público a través de sus redes sociales.
- Intentar acordar **un adelanto**, es decir, que un medio publique en exclusividad el prólogo o el comienzo del libro con anterioridad a que este salga a la venta. También puede acordarse publicar una entrevista junto con el texto.
- Intentar **gestionar entrevistas** con medios de algún segmento en particular o de tendencia afín al autor/lo que propone el libro, en caso de libros políticos. Si se trata de lanzamientos grandes o de autores *best sellers*, se suelen organizar **agendas de prensa**: sesiones de una entrevista tras otra, generalmente en un café cuando los medios son gráficos/online, o en estudio si se trata de radio o TV.
- Compartir el archivo de tapa del libro, piezas gráficas o algún contenido particular (el texto del comienzo del libro, fotos del interior, etc.) para que el autor pueda dar **difusión al libro en sus propias redes sociales**.
- Organizar una **presentación del libro y/o firma de ejemplares** en alguna librería, centro cultural, museo u otro lugar que haga buen *fit* con el libro o el autor. No todos los libros tienen presentación (por ej. si es un autor que ya ha publicado mucho), pero en líneas generales si se trata del primer libro de un autor o es alguien muy famoso o convocante muy probablemente quiera realizar una presentación.¹¹

En ocasiones, tanto en grupos editoriales como en editoriales independientes, la prensa puede tercerizarse. En los grandes grupos, esto responde a la gran cantidad de novedades

¹¹ Desde la emergencia del Covid-19, las presentaciones de libros se están realizando de manera virtual, a través de vivos en Instagram o por el servicio de videollamadas Zoom.

que se publican cada mes —en épocas “normales”¹² oscilan entre 45 y 60— y en las más pequeñas, a la imposibilidad de costear empleados en relación de dependencia para cada área de la editorial, sobre todo si por mes tienen unas pocas novedades.

Eventos y otras ocasiones para “pensar” un libro

Además de la presentación de un libro, que está atada a su lanzamiento, existen otras oportunidades para volver a poner un libro en la agenda pública. En el mundo editorial se organizan muchísimos ciclos, ferias y festivales donde participan autores que no necesariamente tienen una novedad ese mes.

La más común de ellas es la Feria Internacional del Libro, que se realiza durante abril-mayo desde hace 45 años y es un evento de importancia capital para el sector, no en menor medida por el aporte a la facturación. De su última edición (2019) participaron 530 expositores y se estima que asistieron un millón 180 mil personas.

En “la Feria”, como es llamada universalmente en el sector, los encargados de prensa de las editoriales organizan distintas actividades para que el gran público entre en contacto con autores y sus obras: puede que el autor haga una firma de ejemplares o participe de una mesa temática o que realice allí la presentación de su último libro. El área de prensa también se encarga de gestionar entrevistas para autores internacionales que vienen a la Feria, generalmente en el hotel donde se alojan. Todas esas entrevistas serán publicadas mientras el autor esté de visita y la Feria en funcionamiento, con lo cual es esperable que quienes las lean y se interesen por esos autores y libros, vayan a buscarlos a la Feria. Así, eventos como este sirven para recordar al público que un libro existe y volver a ponerlo en agenda.

Lo mismo sucede con el Festival Internacional de Literatura de Buenos Aires (FILBA), organizado desde 2008 por la librería y editorial Eterna Cadencia, primero, y luego por la Fundación FILBA, con el apoyo del MALBA, que se ha convertido en el segundo gran evento literario del país. Allí las actividades son mucho más diversas —desde residencias de

¹² Años recientes con la exclusión del período posterior a la disparada del dólar en agosto de 2019, y de la crisis económica generada a raíz de la pandemia del coronavirus y el dictado del aislamiento obligatorio. En ambos casos, los planes editoriales de los dos grandes grupos editoriales de Argentina se vieron reducidos en aproximadamente un 30%.

escritura hasta talleres sobre traducción literaria–, y tienen un perfil más alternativo, ya que los autores participantes no son usualmente conocidos por el gran público (a diferencia de la Feria, que tiene un perfil más popular: en los últimos años han participado de ella Felipe Pigna, Florenica Bonelli, Paul Auster, Jojo Moyes y Mario Vargas Llosa, por citar solo algunos ejemplos).

Además de la Feria del Libro y del FILBA, existen decenas de otras ferias y festivales literarios de menor tamaño, tanto a nivel provincial como municipal. Entre ellas se destacan la Feria del Libro de Córdoba, la de Comodoro Rivadavia y la de Mendoza.

En el caso de autores conocidos y/o *best sellers*, se suelen organizar giras donde en un plazo de tiempo determinado visitan varias de estas ferias, y la editorial se hace cargo de los gastos. Las giras pueden ser tanto por el interior de país como por América Latina o incluso el exterior. De la gestión de estas actividades (que incluye sacar pasajes, reservar alojamiento, coordinar traslados, etc.) puede encargarse el área de Prensa –tal es el caso en las editoriales medianas o más pequeñas– o bien un departamento dedicado exclusivamente a llevar la relación con el autor: la Oficina de Autor, en el caso de Penguin.

Otra instancia de recordación de un libro (y su autor) ocurre cuando es nominado o recibe un premio literario. Al igual que las ferias y festivales, los hay de distinta envergadura: desde el canónico Premio Nobel de Literatura, el Premio Cervantes o el Premio Princesa (ex Príncipe) de Asturias de las Letras, que premian la trayectoria de un escritor, hasta el Booker International Prize, que premia a la mejor obra traducida al inglés.

Entre ellos debemos distinguir un tipo particular de premios, los otorgados por las propias editoriales. Habituales en España y Latinoamérica¹³ estos premios son organizados directamente por las editoriales, quienes seleccionan un jurado externo¹⁴ para premiar una obra inédita, que luego de entregado el galardón será publicada por la editorial¹⁵. Si bien

¹³ En el mundo anglosajón son más comunes los premios otorgados por fundaciones o asociaciones de escritores (como el Bram Stoker Award de EE.UU., otorgado por la asociación de escritores del género terror o el prestigioso PEN Award, que toma su sigla de la asociación de “poetas, ensayistas y novelistas” que lo fundó), o bien entidades gubernamentales, como el Dublin Literary Award, otorgado anualmente por el Consejo Deliberante de la ciudad de Dublin, en Irlanda.

¹⁴ Normalmente lo integran una mayoría de escritores, una minoría de librerías y el o la editor/a de la casa, generalmente con voz pero sin voto.

¹⁵ Este tipo de premiaciones no están exentas de críticas, sobre todo porque las obras ganadoras —si bien presentadas por el autor bajo seudónimo— a menudo pertenecen a autores que ya son publicados por la editorial.

gozan de menor prestigio que sus equivalentes otorgados por academias, sirven el propósito de dar a conocer a un autor en otros territorios (si es latinoamericano, en España; si es español, en América Latina; y también internacionalmente) y avanzar su carrera. Tal es el caso del Premio Herralde, otorgado desde 1983 por la editorial española Anagrama, que en 1998 puso el nombre de *Roberto Bolaño* en el mapa, al otorgarle el galardón.¹⁶

El nuevo ecosistema mediático

En las últimas décadas, los medios de comunicación han sufrido cambios radicales. El tradicional sistema de medios masivos de comunicación, como lo conocíamos desde el siglo XIX¹⁷, fue debilitándose al calor de la democratización de internet y la popularización de los teléfonos inteligentes. En palabras del periodista y politólogo José Natanson: “La crisis es, en primer lugar, tecnológica, pues la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (de internet a las tabletas y los celulares inteligentes, de Twitter a los portales de noticias) está cambiando a toda velocidad la forma en que se conciben los medios, su relación con el público y los procesos de construcción de la noticia” (2014).

Hoy las noticias y la información circulan en una multiplicidad de “medios”, que conviven en el espectro online y offline. En el ecosistema mediático actual, la llegada a los lectores que tenían los medios tradicionales se ha debilitado, impactando en forma directa en las tareas de marketing y comunicación editorial.

Otrora, los suplementos culturales de los diarios nacionales marcaban el pulso de la conversación sobre los nuevos libros publicados; una reseña favorable en el suplemento

¹⁶ El fundador de la editorial, Jorge Herralde, quien formaba parte del jurado, así lo reconoce en una declaración al diario *El País* tras el fallo: “[Bolaño] tiene un perfil similar al de otros galardonados: gran calidad literaria, reconocido por la crítica *pero poco conocido por el público*” (itálicas propias). (Ginart, 1998).

¹⁷ En particular, se observa el fin del llamado *gatekeeping*, concepto acuñado en 1947 por el psicólogo Kurt Lewin para describir la acción de “individuos considerados aisladamente que actúan en las empresas periodísticas seleccionando las informaciones que llegan a ellas acerca de los acontecimientos ocurridos, al considerarlas como más relevantes o de mayor interés para una determinada audiencia” (Armañanzas, 1993).

ADN del diario La Nación (hoy llamado “Ideas”) era comentada durante varios días seguidos y era suficiente para “poner un libro en el mapa”.

Además, la aparición en los medios de un libro o un autor podía tener el potencial de disparar sus ventas. Como cuenta Paola Lucantis, agente de prensa con más de 20 años de experiencia en el mundo editorial:

El corazón helado de Almudena [Grandes] era un libro de 1000 páginas y cuando llegó a Buenos Aires [en 2007] pensamos que no se lo íbamos a vender a nadie: tal cual, estuvo diez meses parado, parado, parado. De repente en dos días el libro se agotó. Nadie entendía qué pasaba, pero entonces me llamó Ernesto Tenenbaum para decirme que quería comprar el libro de Almudena porque estaba hablando de él en la radio. “¡Ah, eras vos!” Diez meses sin que se moviera el libro hasta que se puso él a hablar del libro. (Blog Eterna Cadencia, 2015)

Hoy ya no encontramos prescriptores de libros que generen venta en esos volúmenes. Como señala Roberto Igarza, la lectura “nunca compitió como ahora con otras formas de consumir contenidos” (2011, p. 81). Las audiencias de radio y televisión han caído en forma sostenida desde el año 2004 hasta esta parte, como muestran las principales mediciones. En el caso de la TV, de acuerdo con datos de Kantar Ibope Media (ex Ibope), el rating se redujo de 37.8 puntos de encendido¹⁸ en 2005 a 21.0 en 2020, es decir, una caída de 17.8 puntos.

Sin embargo, no debemos ignorar que (al menos parte de) estos programas circulan por la web: mediante YouTube y comentarios en redes sociales o WhatsApp. Desde 2017, Kantar Ibope informa el “rating en Twitter”, es decir, la repercusión en esta red social de los diez programas de televisión abierta con mayor *engagement*, medido a través de impresiones, autores únicos que publicaron sobre el programa y tweets totales durante su horario de exhibición.

En el caso de los medios gráficos, su circulación también se ha reducido de manera sostenida en los últimos quince años. (El diario más popular, *Clarín*, tenía una tirada promedio en 2003 de alrededor de 400 mil ejemplares; para 2018, ese número había bajado a la mitad). Si bien a la par aumentó el consumo de noticias a través de la web, este consumo se produce

¹⁸ Para medir las audiencias televisivas se utiliza un aparato que se conecta al televisor (la metodología se conoce como *people meter*). La medida de “encendido” se refiere al porcentaje de hogares con televisión que tienen el dispositivo encendido al momento de la medición (Definición de la Asociación de Teleriodifusoras Argentina).

de manera atomizada: hay muchísimos más sitios de noticias, miles de individuos sin afiliación periodística producen noticias a diario, estas circulan por redes sociales y grupos de WhatsApp, multiplicándose. De hecho, en el entorno online, Clarín no es líder indiscutido como en el papel. Según datos de Comscore, Infobae le pelea el podio; ambos medios cuentan con aproximadamente 25 mil usuarios únicos mensuales.

Según Berthon, P. et al: “El cambio más crítico para el marketing es que, en la era de la web 2.0¹⁹ y las redes sociales, se ha desplazado el poder desde las empresas a los consumidores, de los individuos a las comunidades, de los nodos a las redes y de la publicidad directa a la participación del cliente” (2012, p. 262). En este nuevo ecosistema con una multiplicidad de sitios y productores de noticias, la publicidad directa —pagar un anuncio en un diario, revista o programa de radio o TV— ya no es tan efectiva. En su reemplazo, los *marketers* se han volcado a la publicidad en Google, por ejemplo, en la modalidad de “Búsqueda”, que implica pagar por palabras clave para que sus anuncios aparezcan cuando un usuario hace una búsqueda relacionada en la web.

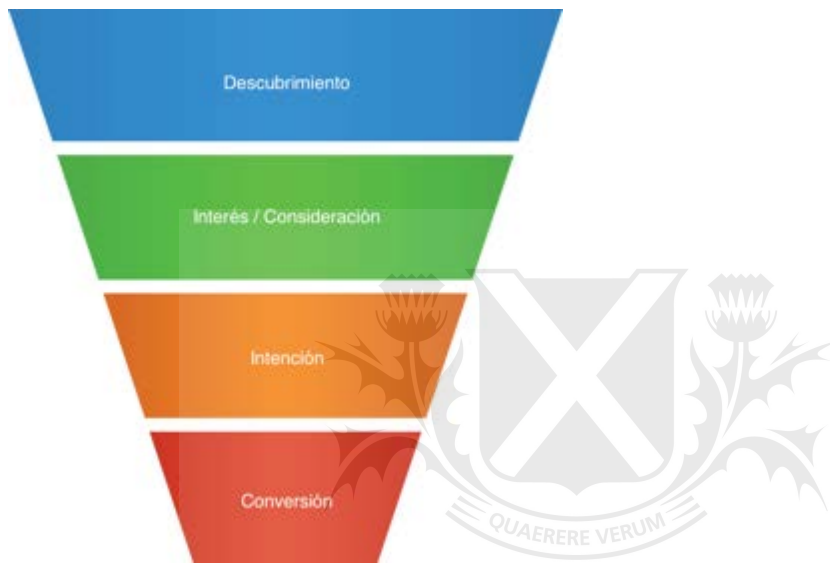
Este nuevo modelo de publicidad tiene varias ventajas por sobre la publicidad directa: en primer lugar, permite hacer una segmentación más sofisticada de nuestro público objetivo, en vez de tener que dirigir nuestro anuncio a todo el público del medio, sin distinción, como hacíamos en el modelo anterior. En segundo, el alcance suele ser mayor que en la publicidad directa, ya que el anunciante paga cuando el usuario hace clic sobre el anuncio (o por impresiones), con lo cual el riesgo es mucho menor que en la publicidad tradicional; también son menores los costos, ya que acá podemos dirigirnos solamente a unas miles de personas, cuando en el modelo tradicional sí o sí debíamos pagar por la audiencia promedio del medio. Adicionalmente, este modelo de publicidad aporta información valiosa para hacer seguimiento de nuestras campañas, calcular su retorno y mejorarlas. En ese sentido, quizás la mayor ventaja por sobre el anterior modelo sea la posibilidad de hacer *remarketing*.

El Diccionario de Marketing Online de la agencia española InboundCycle define el *remarketing* como: “un sistema que permite crear anuncios adaptados o personalizados para los usuarios que, previamente, visitaron una página web”. El *remarketing* (también llamado *retargeting*) es clave en este nuevo ecosistema porque no alcanza con solo un estímulo a

¹⁹ “Web 2.0” se refiere a una segunda etapa en la historia de internet, caracterizada por su dimensión interactiva y la explosión de las redes sociales.

nuestro potencial cliente para que nos compre. En marketing digital se suele trabajar con el modelo del embudo de compra para explicar el trayecto que sigue un usuario desde el momento en que se entera de la existencia de nuestra marca hasta que finalmente compra nuestro producto o servicio.

Fig. 1. Embudo de compra (*sales funnel*)



Por ejemplo, para acciones orgánicas (no pagas) en redes sociales, podríamos considerar los siguientes indicadores para cada etapa:

Descubrimiento: visualizaciones a nuestros posts

Interés/consideración: clic en nuestros productos

Intención: clic en botón de compra en ficha del libro en sitio web www.megustaleer.com.ar

Conversión: compra del libro

Presentación del caso

La industria editorial argentina

Introducción

La industria editorial argentina comprende diversos agentes editores de libros. Por un lado, encontramos al *sector editorial comercial (SEC)*, como lo denomina la Cámara Argentina del Libro (CAL)²⁰, que incluye a las empresas en las que todos pensamos cuando decimos “una editorial”, y que comercializan los libros que producen en los canales habituales: librerías, distribuidoras y en menor medida a través de la venta directa o a crédito. Pero también encontramos empresas editoriales dedicadas a producir y comercializar libros destinados a kioscos, empresas dedicadas exclusivamente a proveer el servicio de edición (sin necesariamente asegurar la distribución), micro-emprendimientos y “otros”, por ej. agencias gubernamentales que producen publicaciones. A ello, además, debemos sumar el fenómeno de la auto-edición (el libro es editado por el mismo autor o por alguien cercano a él), que en 2018 tuvo un pequeño boom, alcanzando el 10% del total de títulos publicados (CAL, 2019).

El presente trabajo se enfoca en el sector editorial comercial o SEC, ya que la empresa que estudia se sitúa dentro de este sector²¹.

Dentro del SEC, debemos distinguir a sus jugadores. Allí se encuentran tanto la empresa que concierne a este trabajo, Penguin Random House Argentina, responsable de la publicación de más de 400 títulos en 2019, como Sigilo, una editorial independiente que en el mismo período publicó 4.

²⁰ La CAL, fundada en 1938, es una de las dos entidades que representa los intereses del sector. Tiene como socios a más de 500 editoriales, distribuidoras de libros y librerías. En 1970 se creó además la Cámara Argentina de Publicaciones (CAL), que hoy cuenta con alrededor de 50 socios.

²¹ Debe realizarse una salvedad, ya que Penguin Random House también comercializa en kioscos y — a través de una empresa independiente de la que es accionista mayoritario, llamada Market Self—, también lo hace en las denominadas “grandes superficies” (supermercados) y la cadena de farmacias Farmacity. Si bien esta parte del negocio es menor en términos de facturación y recursos que la que se desarrolla en librerías no puede desestimarse su importancia. Durante el reciente confinamiento obligatorio dictado por la pandemia del Covid-19, por ejemplo, su aporte fue fundamental, ya que mientras las librerías permanecieron cerradas, kioscos, supermercados y farmacias fueron la principal fuente de ingresos para el grupo editorial.

Producción y facturación

En los últimos siete años, la producción de libros en la Argentina se mantuvo constante en términos de cantidad de títulos publicados, pero sufrió una gran baja en el número de ejemplares que se imprimen²². En 2012 se publicaban 94 millones de ejemplares en todo el país; para 2019, este número se había reducido a 35 millones, lo que representa una caída de casi un 63%, según datos aportados por la Cámara Argentina de Libro (2020). Para el mismo período, la cantidad de títulos nuevos publicados pasó de 23 mil a 22 mil, una baja de apenas el 4,3%.²³

La menor cantidad de ejemplares publicados se explica, en parte, por la caída general del consumo, en baja desde 2014, y la pérdida del poder adquisitivo producto de la suba de precios y la no-actualización (al menos no en el mismo porcentaje que la inflación) de los salarios.

Fue justamente la gran inflación de 2018 (calculada en un 47%) la que hizo perder al mercado del libro el 20% de su valor ese año, según datos de la consultora Promage. Al año siguiente, 2019, la caída fue un poco menor, de alrededor del 12%.

Empleo

De acuerdo con los últimos datos publicados por la Cámara Argentina del Libro, en 2019 trabajaban en el sector editorial aproximadamente 50 mil personas. Para el mismo período, el Ministerio de Producción y Trabajo reportaba 12 millones 196 mil trabajadores registrados. Es decir que el empleo en el sector editorial representaba apenas un 0,4% del total del país.

²² Con la excepción de 2014, donde hubo un pico de 129 millones de ejemplares. El año anterior y el posterior se registraron 88 y 83 millones de ejemplares impresos, respectivamente.

²³ Cabe hacer tres aclaraciones: 1) Nos referimos únicamente a los libros en formato papel. 2) Estas cifras excluyen las reimpressiones, ya que la ley no obliga a registrarlas. 3) Excluimos del análisis los efectos provocados por la pandemia del Covid-19 que afectó al país a partir de marzo de 2020.

Breve historia

Siguiendo la clasificación del Centro de Estudios para la Producción, CEP, (construido a partir del análisis del investigador Eustasio A. García), podemos dividir la historia de las editoriales en Argentina en los siguientes períodos. De estas fuentes se toman tanto los nombres de los períodos como su descripción:

1. *Inicial: S. XVII hasta 1852*

Los primeros libros del territorio que hoy ocupa Argentina fueron editados por misioneros jesuitas durante el Virreinato del Río de la Plata, en Córdoba. Luego de la expulsión de los jesuitas por parte de Carlos III, en 1780 el virrey fundó en Buenos Aires la primera imprenta.

2. *Los Primeros Impulsos: 1852-1900*

Los avances tecnológicos —la rotativa a vapor (1864), la máquina de composición o *linotype* (1867), la fundición de tipos de imprenta (1869)— propician una incipiente industria gráfica. Aparecen los primeros libreros y editores.

3. *Crecimiento: 1900-1936*

En la transición entre el siglo XIX y el XX aparecen las primeras empresas editoriales, que se consolidan luego de la Primera Guerra. Se registran alrededor de 800 títulos por año. Nacen las editoriales especializadas. Hacia el final de este período empiezan a separarse librerías de editoriales.

4. *Edad de Oro: 1936-1970*

La época dorada de la industria editorial nacional se produce luego de la Segunda Guerra: en la década del 40 Argentina llega a liderar el mercado hispanoparlante. En gran medida este triunfo se debe al trabajo de editores españoles que se exilian aquí luego de la guerra civil. Florecen las librerías, talleres y editoriales. Como ejemplo el CEP/García citan algunas cifras: de 22 millones de libros producidos en 1936-39 se pasó a 250 entre 1940-49. En los 50s empiezan los problemas: mayores costos de producción y faltas de divisas, controles a las exportaciones e importaciones. Hacia la segunda mitad de los sesenta se evidencia una recuperación.

5. *Consolidación: 1970-1990*

En los setenta hay luces y sombras: récord de producción en 1974 y fuerte caída luego de la dictadura militar. Se producen dos hitos: la sanción de la primera ley del libro y la exención de IVA para los libros que se sostiene hasta hoy.

6. *Transnacionalización y Concentración: 1990 hasta la actualidad*

Durante la década de los noventa, al igual que en muchas otras industrias, empresas nacionales son compradas por capital extranjero y varias empresas se fusionan. Se va perfilando la polarización característica del siglo XXI: de una parte, grandes grupos multinacionales, del otro las llamadas editoriales independientes.

Puede argüirse que ya está en curso una séptima etapa, que podría denominarse *Crisis y reinención*, y que podría comenzar tan temprano como 2001.

Análisis del entorno

A continuación, se utiliza la herramienta PESTEL para realizar un análisis del entorno editorial en Argentina.

Factores político-legales

Recientemente, como parte de su política de regulación del mercado cambiario, el gobierno nacional impuso restricciones a la transferencia de fondos al exterior. Esto afecta a las multinacionales que giran utilidades a sus casas matrices, entre ellas, Penguin Argentina y su principal competidor, Planeta. Sumado a esto, el alto tipo de cambio hace menos competitivos a los libros de contrato extranjero (cuyos anticipos al autor se pagan a valor dólar). Como estrategia para paliar estos efectos, las casas argentinas están modificando su plan editorial, priorizando libros de autores locales.

Con el mismo objetivo —frenar la salida de divisas del país—, desde fines de 2010 la Secretaría de Comercio puso frenos a la importación de libros. En 2012 efectivamente se prohibió importar libros, excepto partidas pequeñas. En respuesta, las editoriales empezaron

a imprimir sus libros localmente, tendencia que continúa hasta hoy. Cabe aclarar que sí se permitía la importación si se exportaba igual cantidad, pero esta paridad rara vez se daba.

Las políticas de fomento a la cultura —o la falta de ellas— representan otra amenaza u oportunidad que históricamente ha tenido el sector. Se trata de un debate perenne en las industrias culturales: si el Estado debería financiar las artes o no. En Argentina, el Estado interviene el mercado editorial a través de la exención del IVA para los libros y la compra de ejemplares para el sistema educativo y bibliotecas.²⁴ También, a través del Fondo Nacional de las Artes, que anualmente realiza concursos de Letras.

En la actualidad, se discute la creación de un Instituto del Libro. El proyecto es impulsado por la Unión de Escritoras y Escritores, quienes argumentan que, así como existe un instituto para el cine, la música o el teatro, debería existir uno en el ámbito editorial.

Factores económicos

Las crisis económicas que azotan al país cada década afectan desde luego a la industria editorial. En particular, los aumentos de precios para los insumos importados y la caída del consumo tienen efectos adversos, ya que suben los egresos y bajan los ingresos. A esto se suma la inflación, que afecta especialmente al sector porque los libros son de por sí percibidos como caros. Quienes dirigen editoriales, tanto pequeñas como grandes, contemplan esta falta de estabilidad en sus planificaciones y a menudo deben cambiar de rumbo.

Factores sociales y demográficos

Los cambios en los hábitos de lectura de las nuevas generaciones obligan al sector a pensar en su subsistencia. Si bien los *millennials* (26-40 años) leen más cantidad de libros que cualquier otra generación, destinan menos tiempo a la lectura que sus padres y estos menos que sus abuelos, según datos de Best by the Numbers. En la generación que le sigue, la Z

²⁴ La Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP) explica en su sitio web el objetivo de “fomentar la industria editorial de capital y trabajo nacional” a través de la compra de libros a editoriales.

(entre 5 y 25 años), se comprueba esta tendencia decreciente, aunque se debe hacer una pequeña salvedad: durante la pandemia del Covid-19 la generación Z aumentó sus lecturas más que los *baby boomers* (34% vs 28%).

Factores tecnológicos

La democratización de internet y el acceso a teléfonos celulares aumentó la presencia de las pantallas en la vida de las personas y viene robando tiempo de lectura de libros en papel.

Por otro lado, la tecnología que permite el proceso de producción conocido como *print on demand* (impresión a demanda) amenaza hace años con desbancar la impresión tradicional. Lo cierto es que el *print on demand* sigue siendo muy minoritario.

Factores medioambientales

La preocupación por la deforestación podría afectar la materia prima de los libros, pero se trata de una amenaza menor, al menos por ahora, comparada con las demás.

En suma, en respuesta a la menor demanda de libros impresos, las editoriales empiezan a diversificar el formato de su producto: se incorporan primero el *ebook* (libro digital) y luego el audiolibro (la grabación de la lectura de un libro). En Argentina alrededor de un 20% de los libros editados están disponibles también en formato digital (Neto, 2019).

El caso: Penguin Random House

La editorial multinacional Penguin Random House (PRH) nace el 1 de julio de 2013 al fusionarse la división editorial del grupo Bertelsmann, llamada *Random House*, con la de Pearson, denominada *Penguin*. Bertelsmann, de origen alemán, poseía al momento de la fusión el 53% de las acciones; Pearson, de origen británico, el 47%. En 2017, Bertelsmann aumentó su participación a un 75% y, a fines de 2019, se convirtió en propietario único al comprar a Pearson su participación del 25% en 675 millones de dólares.

PRH es el líder global de la industria, con 275 sellos²⁵, 15 mil títulos nuevos²⁶ al año y ventas anuales de 3.400 millones de dólares (alrededor de 700 millones de libros, contando los formatos papel, *ebook* y audiolibro). Publica ficción y no ficción, tanto para adultos como para jóvenes y niños. Cuenta con autores de gran prestigio en su catálogo, entre ellos, ochenta ganadores del Premio Nobel de Literatura. Tiene su casa matriz en Nueva York, presencia en veinte países repartidos en cinco continentes, y una nómina de 10 mil empleados. En EE. UU., la plaza más importante, su *market share* se calcula en un 37%, más que el *share* combinado de los otros cuatro grandes *players*.²⁷

El grupo posee una división dedicada exclusivamente a la publicación de libros en español, denominada Penguin Random House Grupo Editorial (en adelante, PRHGE), con sede central en España y oficinas en Portugal, Estados Unidos (Miami) y en varios países de América Latina, entre ellos Argentina.²⁸ PRHGE edita 1.700 títulos al año y posee 8.500 autores en su catálogo, distribuidos en 40 sellos.

En Argentina, el grupo hizo pie en 1998, tras la adquisición de la editorial Sudamericana, de vastísima trayectoria en el país. Fundada en 1939 por intelectuales argentinos y españoles —Victoria Ocampo, Carlos Mayer, Oliverio Girondo, Alfredo González Garaño y Rafael Vehils—, bajo la gerencia del catalán Antoni López Llausàs y gracias al ojo certero del

²⁵ Se define “sello editorial” como el nombre comercial bajo el cual una empresa editorial publica sus libros. Es el equivalente de una sub-marca en una arquitectura marcaria de *house of brands*. Una compañía editorial puede poseer múltiples sellos y a menudo este es el caso. Algunos de los sellos más antiguos e importantes de Penguin Random House son Doubleday, Viking y Alfred A. Knopf (EE.UU.), Ebury, Hamish Hamilton y Jonathan Cape (Reino Unido) y Plaza & Janés y Lumen (España).

²⁶ Esto excluye reimpressiones y libros publicados anteriormente en otras editoriales.

²⁷ HarperCollins posee el 17.5% de la cuota del mercado; Simon & Schuster un 11.7%; Hachette, 9%; Macmillan, dato no disponible (McIlroy, 2016).

²⁸ En México, Perú, Colombia, Chile, Uruguay y Argentina.

mítico editor Francisco “Paco” Porrúa, llegó a publicar obras que tuvieron éxito comercial y al mismo tiempo entraron en el canon de la literatura universal, como *Cien años de soledad*, del entonces desconocido escritor colombiano Gabriel García Márquez.²⁹ Penguin Random House Argentina (PRH AR) tiene hoy los derechos de publicación de toda la obra de Jorge Luis Borges, considerado por muchos el mejor escritor argentino de la historia. Entre sus autores contemporáneos locales se destacan Eduardo Sacheri, Claudia Piñeiro, Daniel Balmaceda y Florencia Bonelli. Argentina es para PRHGE el tercer mercado en español, luego de España y México.

En los últimos seis años, Penguin Random House ha sido implacable en sus esfuerzos por aumentar su cuota del mercado. En ese sentido, tres hitos se destacan en la historia reciente de la división en español, que tuvieron impacto en su operación en Argentina. En 2014, PRHGE compra Santillana Ediciones Generales por 72 millones de euros. Los sellos Alfaguara, Suma de Letras, Taurus, Punto de Lectura, Objetiva, Altea, Fontanar y Aguilar pasan a ser parte del conglomerado. En julio de 2017, PRHGE completa la adquisición (estimada en 40 millones de euros) de Ediciones B, editorial de publicaciones generales, y suma los sellos B, Bruguera, Vergara, Nova, B de Blok, B de Books, B de Bolsillo y B.cat. Finalmente, en mayo de 2019, PRHGE adquiere Ediciones Salamandra, incorporando a su catálogo la saga completa de Harry Potter, la obra del italiano Andrea Camilleri y la canadiense Margaret Atwood.

La competencia: el grupo editorial Planeta

Incluso con la adquisición de Salamandra, Penguin no logra dominar el mercado español: el líder es el Grupo Planeta, con el 23% de la cuota del mercado, versus el 20% de PRHGE. Planeta posee más de setenta sellos en español, portugués y catalán, entre los que se destacan Tusquets, Seix Barral, Ariel y Paidós. Tiene su origen en 1949, cuando José Manuel Lara Hernández, luego de probar suerte sin éxito como carpintero, pintor y bailarín de revista,

²⁹ También se destaca por haber publicado *Rayuela* de Julio Cortázar, y a otros autores de la talla de Manuel Puig, Alejandra Pizarnik y Juan José Saer.

funda la editorial Planeta en Barcelona. En 1952, Lara Hernández crea el premio Planeta — hoy el de mayor dotación (600 mil euros) en lengua española—, con el cual suma importantes plumas a su catálogo, y en 1982 se adquiere Seix Barral y Ariel. En Argentina, el Grupo Planeta hace pie en 1966 y en la actualidad es el segundo jugador del mercado, luego de Penguin Argentina, con exitosas colecciones, tales como Espejo de la Argentina (de ensayo político-económico) y la Biblioteca Paulo Coelho, entre otras.

El área de Marketing y Comunicación de Penguin Random House Argentina

Durante la mayor parte del siglo XXI, existieron en la filial de Penguin Random House en Argentina dos áreas bien separadas: Prensa, que respondía al área editorial (quienes contratan libros y gestionan su producción), y Marketing, que pertenecía a Comercial. Prensa estaba abocada a garantizar la cobertura de libros en los medios de comunicación, velando por la satisfacción del autor. Marketing a empujar la venta.

En 2017, Marketing y Prensa se fusionan. Se crea una gerencia de Marketing y Comunicación y el liderazgo del área se otorga a quien fuera gerente de Marketing. Como se verá en mayor profundidad en los próximos capítulos, esta persona le imprime al departamento una fuerte orientación a resultados.

La estructura está dividida, al igual que en el área Editorial, en tres divisiones:

1. La división Comercial, encargada de los libros con mayor potencial de ventas, comprende sellos como Ediciones B (que publica por ej. las predicciones del horóscopo de Ludovica Squirru).
2. La división Literaria, integrada por sellos que gozan de prestigio, como Lumen o Alfaguara.
3. La división Infantil y Juvenil, que se ocupa de los libros destinados al segmento de niños y jóvenes.

Cada división cuenta con un *brand manager* y una jefa de prensa³⁰. El organigrama se completa con una coordinadora de Marketing Digital, otra de Trade, una jefa de Oficina de Autor y un productor de contenidos para redes sociales, además de analistas y asistentes.

Cabe señalar que Marketing y Comunicación tiene menor jerarquía en la estructura de la empresa que otras áreas. Se trata de una gerencia, en tanto Editorial, Comercial, Finanzas, IT y Recursos Humanos son direcciones. Recientemente, se sumó una Dirección Regional de Estrategia Digital, que se ocupa tanto de la producción y promoción de producto digital (*ebooks* y audiolibro) como de la venta de libros físicos por el canal online.



³⁰ Para septiembre de 2020, luego de la partida de sus *brand managers*, dos de las tres divisiones tendrán una sola persona al mando —con el cargo de jefa de Marketing y Comunicación— en vez de dos.

Trabajo de campo

Diseño de la investigación

Para investigar el problema de la comunicación y el marketing editorial en el nuevo ecosistema mediático, se consideran dos campos. Por un lado, se estudia la *oferta*: el tipo de campañas que realiza el área de Marketing y Comunicación de Penguin Random House Argentina y su impacto. Por el otro, la *demanda*: quiénes compran libros y cuándo, dónde y cómo lo hacen.

Se utilizó un diseño investigativo multimétodo. En el caso de la oferta, primaron los métodos cualitativos de investigación, y entre ellos, el predominante fue la entrevista en profundidad. Se realizaron entrevistas a las personas clave del área de Marketing y Comunicación de la empresa, con el propósito de conocer en detalle, y a través de testimonio de sus protagonistas, cómo se ha visto afectado el trabajo del marketing y la comunicación editorial en la última década. Para completar el análisis, además, se apeló al *desk research*, consultando informalmente a los actores involucrados y estudiando planes de trabajo del área e informes de resultado.

En el caso de la demanda, se utilizaron tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Se analizaron la Encuesta de Consumos Culturales y Entorno Digital (conocida como “ENCC”) realizada por el Ministerio de Cultura de la Nación en 2013 y nuevamente en 2017, y dos estudios de U&A (*usage & attitude*) realizados por la propia empresa editorial, en 2015 y 2019, para entender cómo ha cambiado el consumidor de libros en los últimos años.

Si bien estos datos secundarios dan un panorama profundo sobre los hábitos y preferencias de los lectores argentinos, no ahondan en un sujeto que puede o no coincidir con el lector: el *shopper*. Es por ello que para este trabajo se realizó una encuesta de producción propia para conocer y entender al *shopper* de libros: ¿cómo se entera de la salida de un nuevo libro?, ¿por qué decide comprar un libro y no otro?, ¿qué contenidos consume en redes sociales?.

Entrevistas en profundidad

En primer lugar, se realizó una entrevista con la Gerente de Marketing y Comunicación de

Penguin Random House Argentina, Valeria Fernández Naya. Su objetivo fue apelar a la década de experiencia de Fernández Naya en la empresa para entender la mutación que ha sufrido el trabajo del área de Marketing y Comunicación en los últimos años, y conocer su visión para el futuro.

Para ahondar en las dos “cabezas” del área, se realizaron entrevistas con una persona *senior* de Marketing y otra de Comunicación: José Núñez, Brand Manager de las Divisiones Infantil y Juvenil y de Bolsillo³¹, y Verónica Barrueco, Jefa de Comunicación de la División Comercial.³² Se eligió personas de estas tres divisiones (Infantil y Juvenil, Bolsillo y Comercial) para tener un panorama representativo del variado porfolio que maneja la compañía.³³

Las entrevistas tuvieron lugar entre abril y junio de 2020. La guía de preguntas de cada una de ellas se encuentra disponible en el anexo.

Cabe señalar que, adicionalmente a las entrevistas, se realizaron decenas de conversaciones de manera informal con otros actores involucrados, tanto dentro como fuera de Penguin Argentina.

Encuesta de producción propia

Se diseñó una encuesta para entender a los shoppers de libros, haciendo hincapié en cómo toman conocimiento del lanzamiento de nuevos títulos y quiénes, a través de qué plataformas, fungen como prescriptores de lectura.

Dado que no existe un listado del universo a estudiar –compradores de libros en Argentina– optamos por un muestreo por conveniencia. Se hizo llegar la encuesta vía WhatsApp y redes sociales a amigos y familiares de la maestranda, y estos a su vez la reenviaron a sus redes de contactos. Se circunscribió la muestra a habitantes del área metropolitana de Buenos

³¹ La división Bolsillo se ocupa de los libros conocidos como “de bolsillo”, un formato de menor costo de producción –posee tapa blanda y papel de menor gramaje– y más accesible para el consumidor.

³² La División Comercial comprende los sellos editoriales con mayor potencial de venta. Entre sus autores insignia, por ejemplo, se encuentran Florencia Bonelli y Stephen King.

³³ Cabe aclarar que la cuarta y última división, la Literaria, que incluye libros de literatura y no ficción con mayor pretensión de calidad, está representada en tanto es la que integra la maestranda.

Aires (AMBA).

Se la instrumentó a través de un formulario de Google (disponible en Anexo) y se realizó entre el domingo 17 y el domingo 24 de mayo.

Para estimar el tamaño de la muestra, con una población total desconocida y mayor a 100.000, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 50 \times 50}{5^2}$$

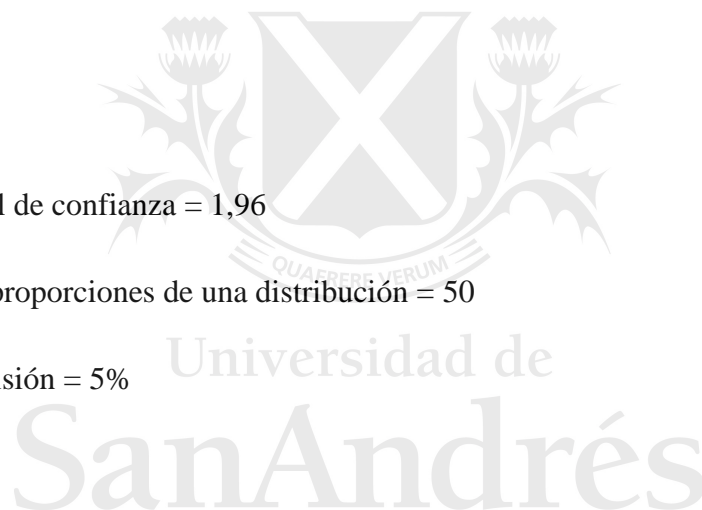
$$n = 384$$

Donde:

Z = nivel de confianza = 1,96

p = q = proporciones de una distribución = 50

d = precisión = 5%



Finalmente, fueron 440 las personas que respondieron la encuesta completa. Es importante destacar que, más allá de que el tamaño de la muestra es significativo, se trata de una muestra no probabilística cuyos resultados no son extrapolables al universo.

Desk Research

Para complementar el estudio del caso, se mantuvieron conversaciones informales con los integrantes del área de Marketing y Comunicación de Penguin Argentina. Además, se analizaron diversos documentos: informes de resultados sobre varias campañas, tanto de marketing como de comunicación, reportes de Google Analytics y métricas de performance en redes sociales, estudios de mercado, entre otros.

Resultados y análisis

Entrevistas en profundidad

En la siguiente matriz se comparan las respuestas de los entrevistados a algunas preguntas clave para de la investigación, a saber:

1. ¿Cuál considerás que es la principal función del departamento de MKT/COM hoy?
2. ¿Cómo ha cambiado su función en los últimos cinco años, a la luz del nuevo ecosistema mediático?
3. ¿Podés señalar buenas prácticas de años recientes?
4. ¿Dónde crees que hay oportunidades de mejora todavía?
5. ¿Creés que es un departamento orientado al cliente? ¿Por qué/por qué no?

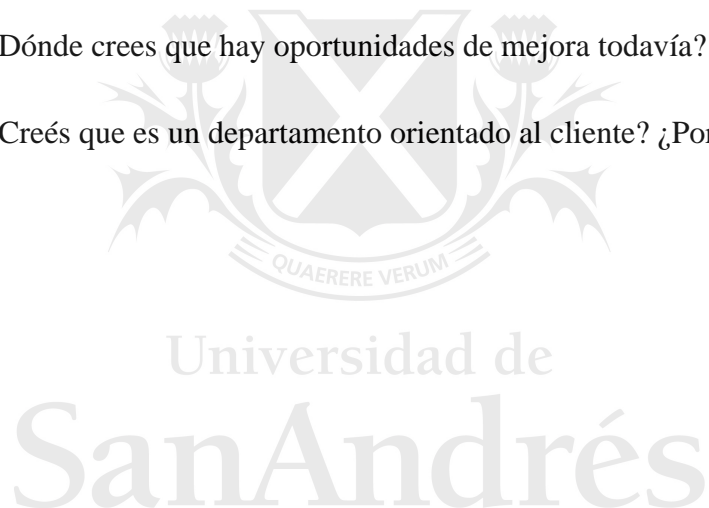
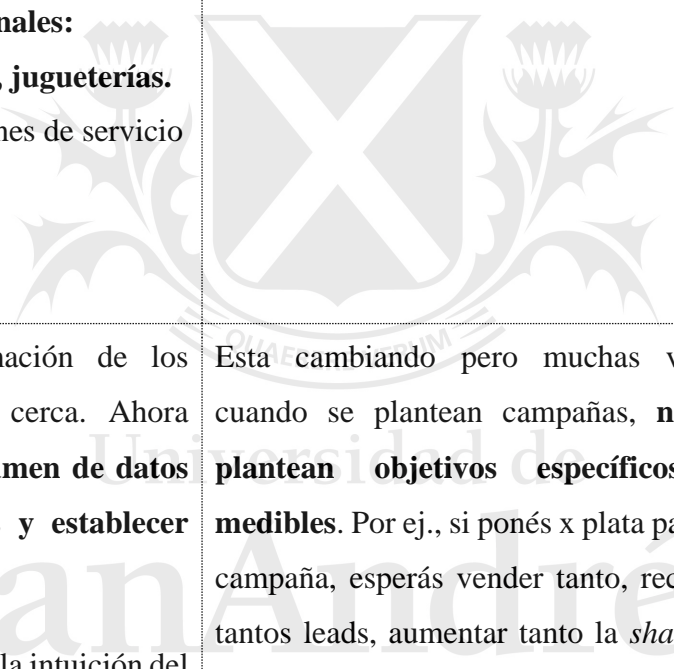


Tabla 1. Matriz comparativa de entrevistas en profundidad

	<i>Gerente MKT/COM</i>	<i>Brand Manager</i>	<i>Jefa de Comunicación</i>
<i>P1: Principal función del área</i>	<p>La visualizo como un área integrada. No puedo verla separada.</p> <p>Generamos contenidos, encontramos la vía apropiada, medimos, adaptamos y volvemos a probar.</p>	<p>Velar por el producto. Velar por cómo se presupuesta y ejecuta la inversión para que la mayor cantidad de libros encuentren mayor cantidad de lectores ideales.</p>	<p>Lideramos campañas de contenidos, cada vez más en digital. Y hoy no podemos pensar una campaña si no es en “multiformato”, incluyendo formato digital tanto <i>ebook</i> como audiolibro.</p>
<i>P2: Cambios en los últimos 5 años, a la luz del nuevo ecosistema mediático (NEM)</i>	<p>Antes Marketing y Prensa eran dos áreas totalmente escindidas.</p> <p>El marketing era de punto de venta; éramos un B2B. Con las redes sociales se desintermedió. Los consumidores empezaron a tener referentes mano a mano. Empezamos a pensar los lanzamientos en forma integrada desde</p>	<p>Al principio hablábamos de transformación digital, después online first, ahora omnicanalidad. Eso repercutió en forma de comercializar y darle visibilidad a los productos.</p> <p>Empezamos a mirar indicadores, números y a interpretarlos. Por ej.,</p>	<p>En los últimos 10 años han transcurrido cambios tecnológicos que configuraron nuevas constelaciones de posibilidades. Netflix, Amazon Prime, Spotify no aparecían en escena. Nunca en la historia de la humanidad, los lectores y consumidores de noticias tuvieron acceso a tanta</p>

	<p>una estrategia de 360 grados: de impactar muchas veces al consumidor directamente.</p> <p>Prensa se trataba de las relaciones públicas, de acompañar la satisfacción del autor y el editor del libro como primer indicador. Se buscaba cobertura en medios, pero no era tan importante el resultado. Hoy estamos apuntando las balas a que ese libro llegue a manos de ese consumidor posible y que le vaya lo mejor que le pueda ir.</p>	<p>vimos que el interés de búsqueda en la página web podría traducirse a ventas. O un pico en Google Trends.</p> <p>Viramos de medios tradicionales a otros medios.</p> <p>Siempre hubo disrupción. Antes fue la TV, hoy Netflix. Competimos por el tiempo de la gente, no contra Planeta (solamente).</p>	<p>cantidad de contenido desde sus pantallas.</p> <p>La reciente pandemia obligó a la industria de los medios a avanzar cinco años en el camino en cuanto a teletrabajo, eventos virtuales, modelos de negocio mixtos offline-online.</p>
<p>P3: Buenas prácticas</p>	<p>1) Foco en el consumidor. Lo corrimos del autor y del librero al consumidor. Sin dejar de verlos. Canal librerías es muy importante.</p> <p>2) Alianzas estratégicas con marcas para sacar al libro de sus lugares</p>	<p>A basarnos en indicadores para tomar decisiones. Es sano. Te saca de la conversación acerca de la intuición, gusto o pareceres.</p>	<p>En Comunicación en particular, la transformación a digital. Un festival entero de novela histórica y romántica se desarrollará online, con la posibilidad de traspasar fronteras físicas y contar con</p>

	<p>tradicionales y volvieron más accesibles. Sacar la solemnidad de los libros y acercarlo más a los consumidores.</p> <p>3) Nos abrimos a otros canales: supermercados, farmacia, jugueterías. También probamos estaciones de servicio pero no funcionó.</p>		<p>presencia de autoras internacionales de gran prestigio.</p> <p>De similar manera, las agendas de prensa (jornada de entrevistas de la prensa con un autor) se desarrollan con éxito de forma virtual. Estas herramientas aparecieron para quedarse en estas nuevos mix de comunicación.</p>
<p><i>P4:</i> <i>Oportunidades de mejora</i></p>	<p>Tenemos bastante información de los consumidores, los tenemos cerca. Ahora nos falta procesar el volumen de datos para encontrar patrones y establecer líneas de trabajo claras.</p> <p>Sigue primando demasiado la intuición del editor, que de por sí es valiosa. Pero hay que sumarle en análisis y procesamiento</p>	<p>Esta cambiando pero muchas veces cuando se plantean campañas, no se plantean objetivos específicos y medibles. Por ej., si ponés x plata para la campaña, esperás vender tanto, recoger tantos leads, aumentar tanto la <i>share of voice</i>, el <i>market share</i>.</p> <p>En las corporaciones se pierde agilidad. La info es más adecuada, pero se pierde</p>	<p>Creo que en los procesos creativos de las campañas “híbridas”: la fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. Esos planes son los grandes desafíos. Cambiar hacia un mindset creativo profundo teniendo en cuenta los nuevos productos digitales sin abandonar las tradicionales campañas integrales.</p>

	de datos para que podamos dar más en el <i>target</i> .	en los metadatos. La burocracia es una de las contras de ser grande.	
<i>P5:</i> <i>Orientación al cliente</i>	Empezamos a considerar al consumidor, pero nos falta un montón. Creo que tiene que cambiar la cultura en la industria . Hay cosas que ya sabemos, están comprobadas pero no las podemos cambiar porque el librero no lo toma. El librero valora la novedad por encima de libros menos nuevos, y el que compra un libro no hace esta distinción. Tenemos clasificaciones internas que no espejan la mirada de un consumidor.	De a poco saliendo del paradigma de enamoramiento del propio producto (Tendemos a pensar que la gente conoce a este autor o que equis tapa la entiende cualquiera). Recientemente: detectando <i>insights</i> en lectores y realizando campañas <i>ad hoc</i> . España vende directo al consumidor; EE.UU. también. No por la venta en sí, sino para medir conversión y obtener datos.	En parte sí. Tenemos claro que hoy es el objetivo central, pero sin e-commerce propio, los datos sobre los clientes son mediatizados o parciales . Estos nuevos mecanismos y herramientas del MKT Digital nos permiten diseñar una campaña exclusivamente con mecanismos y productos orientados sobre nuestros clientes

San Andrés

Los testimonios coinciden y se complementan. En el análisis sobre los cambios a partir de la crisis de los medios de comunicación, José Núñez y Verónica Barrueco hacen énfasis en la transformación digital que ha experimentado el área. Barrueco señala, adicionalmente, un punto que se ha señalado aquí: por ahora conviven las acciones en el mundo offline (por ej. acciones de valor agregado, como puede ser la producción de señaladores u obsequios para clientes de las librerías) con las del mundo online (desde publicidad en Google hasta vivos de Instagram con autores). En sus palabras: “El futuro está en los dos mundos por un tiempo más”. Fernández Naya completa el panorama explicando cómo el área pasó de hacer relaciones públicas, por un lado, y comercialización “dura”, por el otro, a unificarse y pensar en campañas de marketing y comunicación integrales, que poco a poco fueron conociendo mejor al consumidor y empezándolo a poner en el centro.

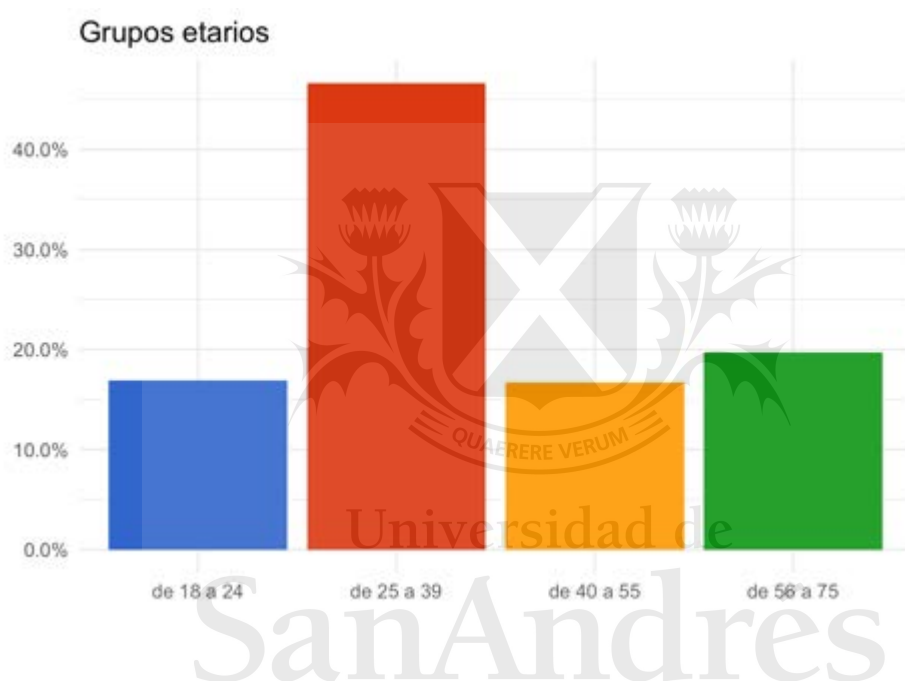
¿Es, entonces, Marketing y Comunicación de Penguin, un área orientada al consumidor? Los entrevistados coinciden en que el Norte está claro, pero que todavía falta. Fernández Naya considera que se trata de un problema cultural, no solo a puertas adentro de Penguin sino de toda la industria: “Tenemos clasificaciones internas que no espejan la mirada de un consumidor”, dice, refiriéndose al concepto de “novedad editorial”, que solo quienes están en la industria manejan. Ella utiliza el ejemplo de los libreros, pero se puede agregar que para los periodistas es lo mismo: un libro que es una reedición no tendrá valor de noticia. Por la naturaleza e historia de los medios de comunicación, siempre se busca lo nuevo.

Núñez hace referencia a un problema similar, que también abarca a actores dentro y fuera de la editorial. Lo llama “el enamoramiento del propio producto”. A menudo se observan frustraciones en editores y autores porque “un libro no tuvo la prensa que *se merece*” o “no vendió lo que *se suponía*”. Presuponer las bondades de nuestros libros da cuenta de una miopía tal como la describe Levitt: no vemos más allá del producto. Coincidimos con Naya en que hay un trabajo importante que realizar para lograr un cambio cultural y empezar a entender en qué industria estamos, pero en sentido amplio: qué necesidades cubrimos.

Encuesta de producción propia

En la encuesta propia indagamos sobre una figura poco explorada en la industria: el *shopper*. A continuación, presentamos una caracterización de nuestra muestra. De las 440 que respondieron la encuesta, la distribución por edad, género y nivel socioeconómico³⁴ es la siguiente:

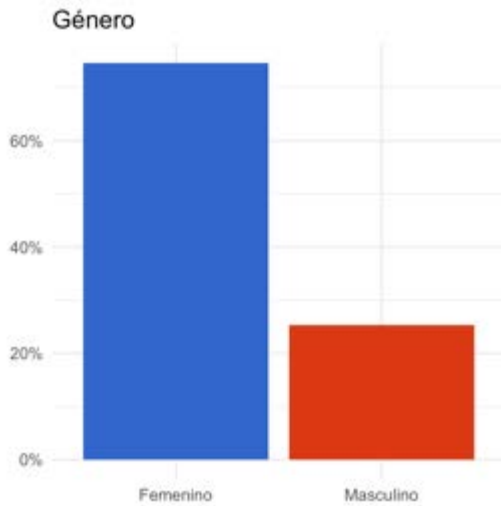
Fig. 2. Distribución de la muestra de encuesta propia por edad



Más del 45% de quienes respondieron tienen entre 25 y 39 años (generación *millennial*), seguidos en proporciones similares (entre 15% y 20%) por personas que tienen entre 56 y 75 años (*boomers*), 18 y 24 (generación Z o *centennials*) y 40 y 55 (generación X).

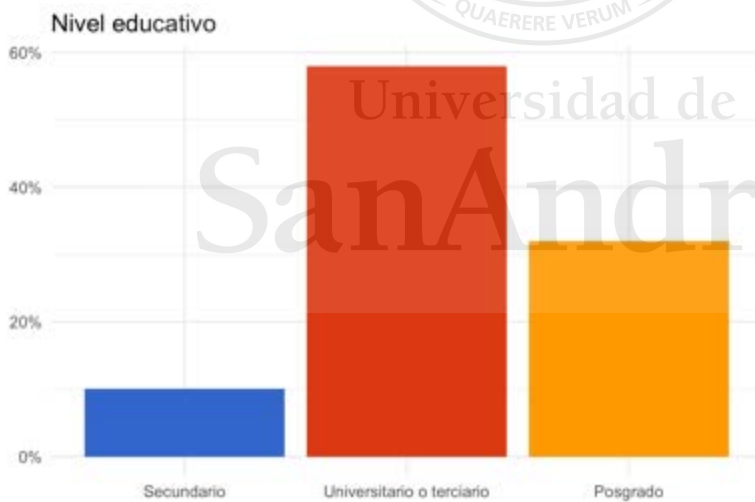
³⁴ Medido a partir del *proxy* nivel de estudios alcanzado.

Fig. 3. Distribución de la muestra de encuesta propia por género



La gran mayoría de quienes respondieron son mujeres (75%).

Fig. 4. Distribución de la muestra de encuesta propia por nivel educativo



Se observa un sesgo en la muestra hacia un mayor nivel educativo (universitario o superior). Solo un 10% alcanzó como máximo nivel educativo el secundario, porcentaje que no se condice con el universo.

Si bien, como se dijo, los resultados de la encuesta propia no son probabilísticos, se pueden extraer algunos *insights* sobre el comprador de libros (*shopper*) que, validados a través de otros estudios, pueden servir para tomar decisiones de negocio.

Awareness (conocimiento)

Se preguntó a los entrevistados cómo se enteran hoy de la salida de un nuevo libro al mercado y cómo se enteraban hace diez años. Al comparar las respuestas y agruparlas por grupo etario, esto es lo que se encuentra:

Fig. 5. Awareness en 2020, por grupo etario

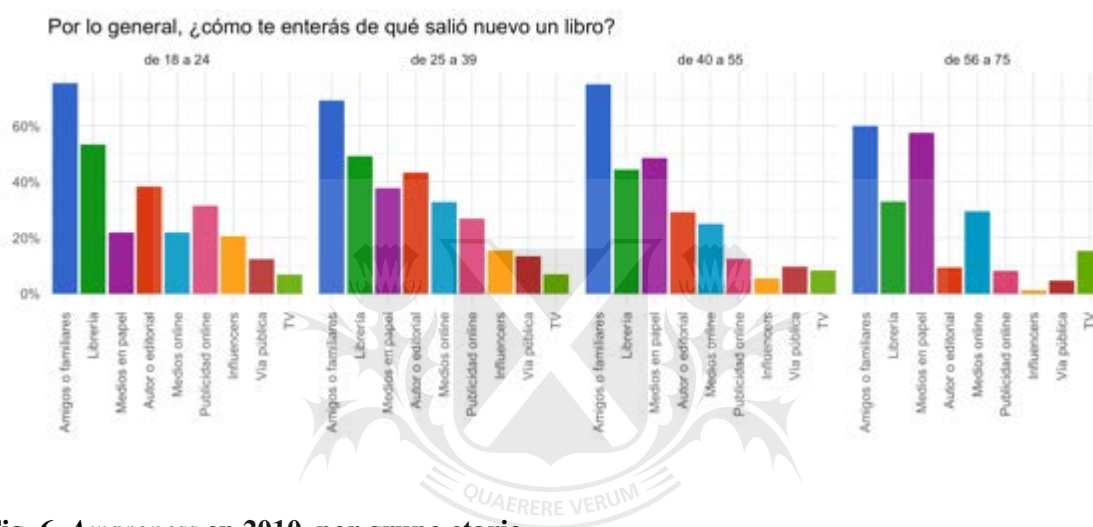
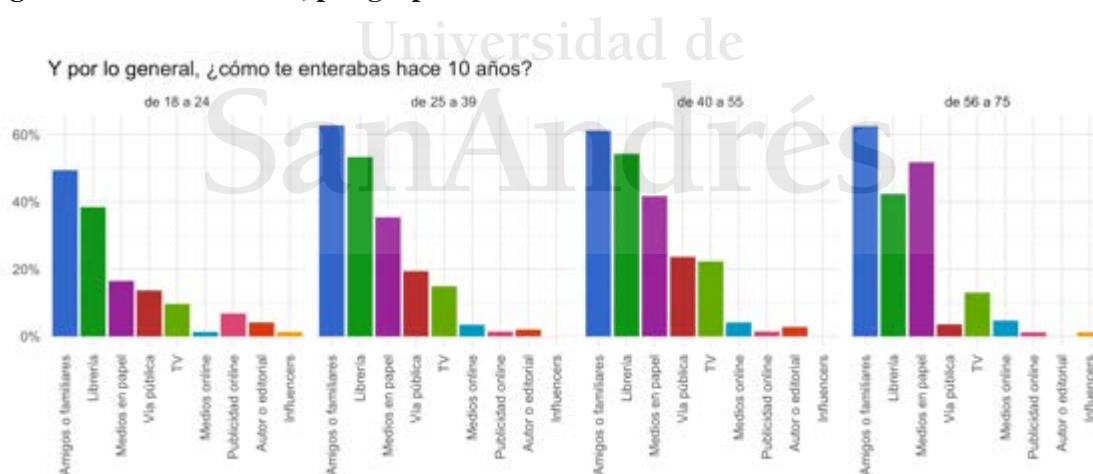


Fig. 6. Awareness en 2010, por grupo etario



De acuerdo con estas respuestas, el “boca en boca” —la recomendación por parte de amigos o familiares, que puede ser realizada vía redes sociales— sigue siendo el factor principal a la hora de tomar conocimiento de la salida de un nuevo libro. Este factor es alto (50% o más), independientemente de la edad de los encuestados.

El segundo puesto varía de acuerdo con la edad. Para las generaciones más jóvenes (incluida la X) son las librerías, tanto haber visto el libro en vidrieras como dentro del establecimiento, o por recomendación del librero. Para la generación de los *baby boomers* (entre 56 y 75 años) los medios en papel siguen teniendo igual relevancia al momento de informarse sobre nuevos lanzamientos que hace diez años (más del 50% escogió esta opción en la pregunta sobre la actualidad y en la de hace diez años). Para esta última generación también son relevantes los medios online (un 35% dijo que así se entera de nuevos libros), y, quizás contra lo que uno esperaría, lo son en igual medida para las generaciones posteriores, quienes le otorgaron entre un 20 y 35 por ciento de importancia.

Distinto es el caso de los *influencers*. Allí sí se observa una clara tendencia descendiente por edad. Mientras que para un 20% de los *centennials* es una fuente de información de nuevos lanzamientos, en el caso de la generación X y los *boomers* es menos de un 5% (para diez años atrás todas las edades tendían a 0%).

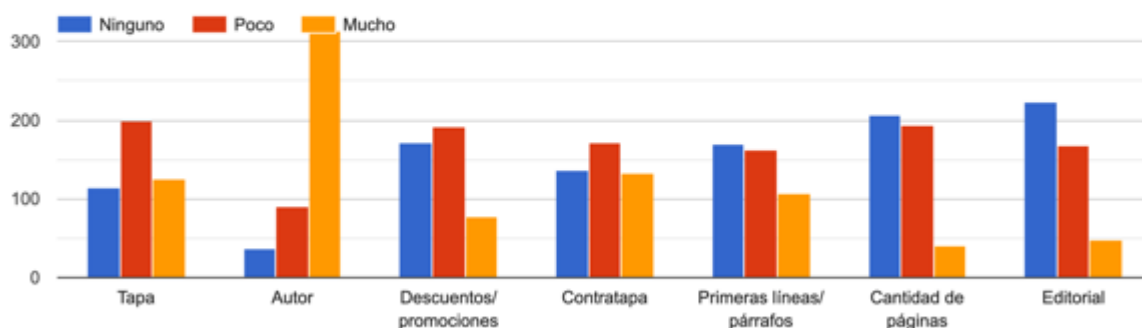
Los encuestados validaron a través de sus respuestas el cambio en los modelos publicitarios que se ha señalado: el reemplazo de la publicidad en vía pública como estrategia dominante por la publicidad digital (ya sea en Google, en sitios web de noticias u otros o en redes sociales). Mientras que hace una década la vía pública ocupaba el cuarto puesto en todas las generaciones, en la actualidad se ubica penúltima, solo por delante de la televisión. Ese lugar fue tomado por la publicidad *online*, pero también por la comunicación orgánica de parte de editoriales y de autores.

Consideración

Si bien hay múltiples factores que inciden en la decisión de compra (que hasta pueden ser inconscientes), se preguntó en la encuesta si elementos como la tapa, la contratapa, el precio o el nombre del autor tienen incidencia al momento de decidirse a comprar un libro y no otro. Dos respuestas sorprenden, ya que cuestionan intuiciones frecuentemente tomadas como verdades en el sector:

Fig. 7. Factores decisores de compra

¿Qué peso tienen los siguientes elementos al momento de decidir comprar un libro y no otro?



1. La tapa no parece acarrear un peso fuerte para la mayoría de los compradores: menos del 30% le asignó “mucho” valor, en tanto el 45% y 25% restantes escogieron “poco” y “ningún” peso, respectivamente.
2. El autor del libro tendría un peso crucial en la decisión de compra: un 71% le asignó “mucho” peso y menos de un 10%, nulo.

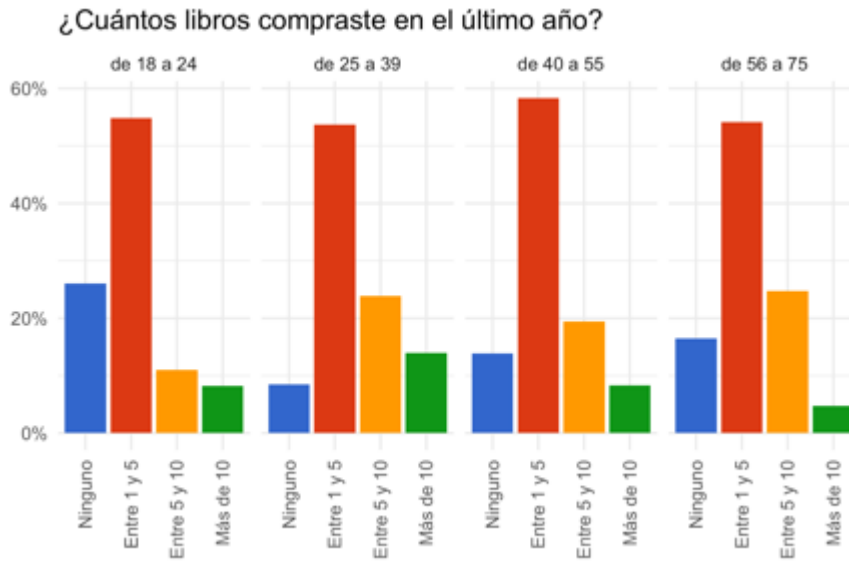
Como fue señalado, se trata tan solo de indicios, no de conclusiones. Es factible que en estas respuestas haya incidido el sesgo hacia un NSE alto de la muestra, ya que, por ejemplo, se le asigna poco valor al precio de los libros.

Universidad de
San Andrés

Frecuencia de compra

Se consultó cuántos libros compra cada encuestado por año, y fue desagregado por edad:

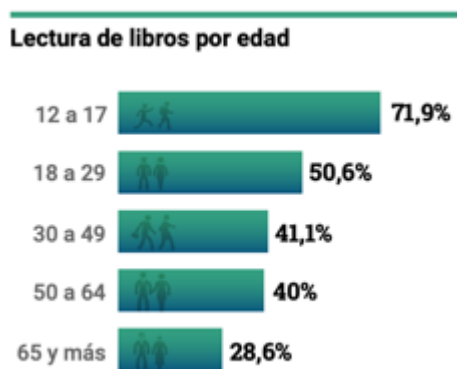
Fig. 8. Frecuencia de compra



Dentro de la muestra, se pueden identificar a los *millennials* como *heavy buyers*, dato que se condice con los niveles de lectura por edad del estudio de “Best by the Numbers” que fue citado en el apartado anterior.

Resulta interesante comparar la frecuencia de compra con la de lectura. La Encuesta Nacional de Consumos Culturales (2017) calculó el porcentaje de la población que leyó al menos un libro ese año. Se observa una tendencia descendiente en la lectura de libros a medida que se crece en edad:

Fig. 9: Lectura de libros por edad, según ENCC (2017)



Motivaciones de consumo

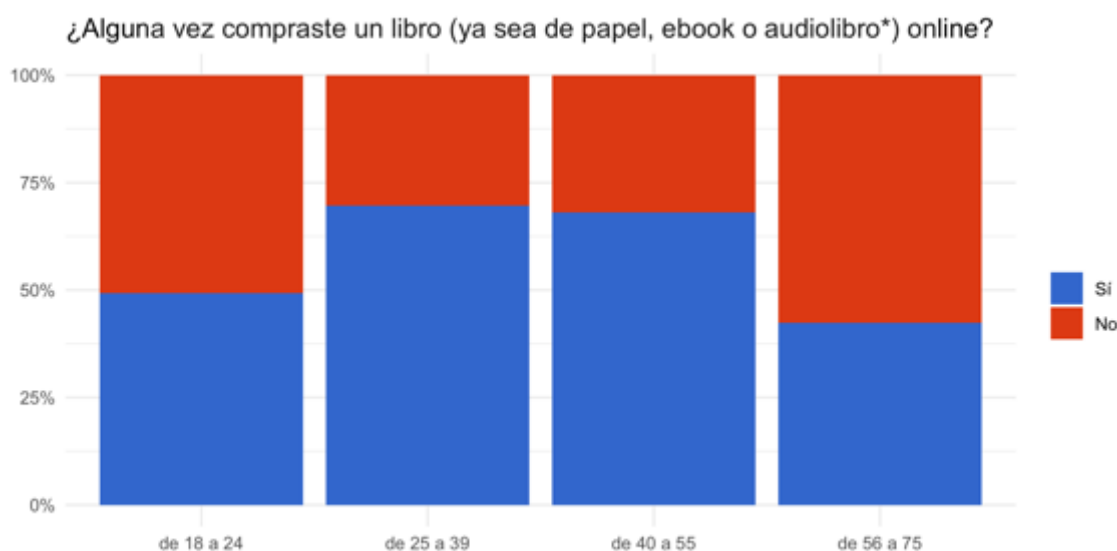
Se preguntó, adicionalmente, para qué compran libros los encuestados. Una abrumadora mayoría (83%) dijo “para leerlo yo” y cerca de la mitad (46%) seleccionó la opción “para regalar”, en tanto una minoría dijo “para tenerlo aunque no lo lea”. Si bien se hacen campañas de precio para días comerciales como el Día del Padre, la Madre o el Niño, el resto del año el marketing y la comunicación editorial en Penguin asumen que el comprador es también quien va a leer el libro.

De quienes contestaron “para regalar”, un 80% se identificaron como de género femenino (es decir, un 5% más que la distribución de género de la muestra total). El entrevistado José Núñez validaba este punto arguyendo que se deben dejar de hacer campañas de marketing de “libros para hombres” y “libros para mujeres”, ya que mayoritariamente son las mujeres las que los compran.

E-commerce

Consultamos si los entrevistados compraron libros (tanto papel como *ebook* o audiolibro) en forma virtual:

Fig. 10. Compra online de libros



Sorprenden los altos valores de “sí”—más de un 45% en todas las generaciones³⁵—, sobre todo si se lo compara con la importancia relativa que las editoriales dan a este canal (versus las librerías). Quizás ello se explique en parte por la compra de libros en idioma extranjero a través de sitios como Amazon o Book Depository, que entrega puerta a puerta. De todos modos, las editoriales están empezando a darle mayor importancia al canal online. Durante la reciente pandemia, por ejemplo, Planeta abrió una tienda oficial en Mercado Libre. En el caso de Penguin, si bien no posee tienda propia, trabaja cada vez más con clientes que comercializan en Mercado Libre o poseen sus propios sitios de *e-commerce*. Más aún, en este momento se está llevando a cabo una estrategia de desarrollo de nuevos clientes digitales.

Producto digital: *ebook* y audiolibro

Consultamos también si los encuestados compraron alguna vez un *ebook* o audiolibro, para ver la incidencia de estos nuevos formatos, que en mercados como EE.UU. y Gran Bretaña han tenido un alto nivel de adopción.

Fig. 11. Compra de *ebook*



Sorprenden los altos valores (hasta un 45% en la generación X), ya que incluso los cálculos más optimistas arrojan un 15-25% de penetración del *ebook* en el país (Infobae, 2018).

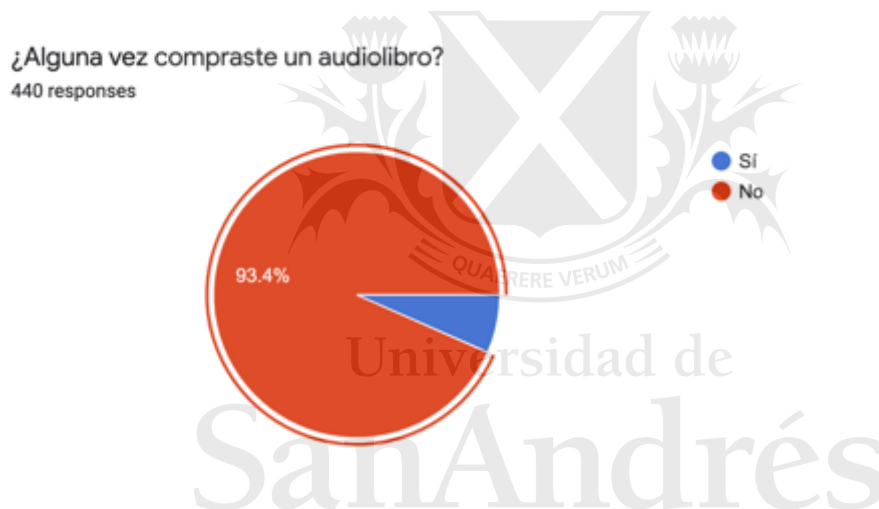
³⁵ De ese 40 por ciento, la mitad lo hizo en Mercado Libre y la otra mitad en Amazon o Book Depository. Presumiblemente en este último caso se trate de títulos en idioma extranjero.

Estimaciones más pesimistas, como la del CEO de Penguin Cono Sur, Javier López Llovet, ubican la cuota de mercado del *ebook* en un 2% (Publish News, 2019).

Entre las ventajas de leer en *ebook* vs. en papel que señalaron los encuestados se encuentran, de mayor a menor: tenerlos instantáneamente (75%); menor precio (50%); ocupan menos espacio (44%); “customizar” la lectura, por ej. cambiar el tamaño de la fuente (35%); funcionalidades tales como buscar en el diccionario (25%). Como barreras se mencionaron la preferencia por el papel y la falta de dispositivos específicos.

En el caso de audiolibro, los números son mucho más pequeños:

Fig. 12. Compra de audiolibro



Menos del siete por ciento de los encuestados dijo haber comprado un audiolibro alguna vez. Como barreras se mencionaron la falta de interés y la preferencia por leer a “escuchar la voz de otro”.

Teniendo en cuenta estos indicios sobre el *shopper* (demanda), entonces, ¿cuáles son las estrategias de marketing y comunicación editorial más adecuadas para llegar a él (oferta)?

Como fue mencionado, cayeron en desuso acciones tradicionales de marketing, como la publicidad en vía pública o en diarios y revistas, y fueron reemplazadas por las, ahora hegemónicas, publicidad online y marketing de contenido. A medio camino se encuentran las acciones en punto de venta (librerías), todavía vigentes, y el incipiente marketing con *influencers*. Adicionalmente, cobra cada vez más importancia la analítica de datos para conocer mejor al consumidor y tomar decisiones de negocio basadas en datos, no ya solo en la experiencia o la intuición.

Marketing de contenidos

En los últimos años, el marketing de contenidos ha ganado adeptos dentro del mundo del marketing. Esto se debe a que cada vez más usuarios usan *ad blockers*, software que bloquea la publicidad online.

El Content Marketing Institute (CMI) de EE. UU. define al marketing de contenidos como: “Un enfoque estratégico de marketing que se basa en crear y distribuir contenido valioso, relevante y consistente para atraer y retener una audiencia claramente definida –y, en última instancia, causar acciones rentables por parte de los clientes.” (traducción propia). De acuerdo con estudios de este instituto, el marketing de contenidos permite a una empresa conseguir tres veces más *leads* que pautando anuncios de búsqueda (CMI, 2017).

Estrategia de redes sociales

“Me Gusta Leer” es una marca paraguas que se utiliza Penguin para nombrar tanto a su sitio web (www.megustaleer.com.ar) como a las cuentas de redes sociales. Fue creada en 2014 para agrupar a todos los sellos editoriales del grupo y crear una idea de comunidad con los lectores. Como señala Fernández Naya en su entrevista, con anterioridad a 2014, la editorial no comunicaba en forma directa a los consumidores: “Muy pocos libros tenían difusión.

Apenas cuatro apuestas al mes podían tener recursos, los libros de más de 30 mil ejemplares”. La mayoría de la inversión se destinaba a librerías. Con la creación de la marca “Me Gusta Leer” y de las cuentas de redes sociales –Facebook, YouTube y Twitter inicialmente; luego se sumaría Instagram–, el equipo de Marketing empieza a hacer difusión de muchos más títulos (no ya solo de *best sellers* o libros con potencial comercial).

A su vez, en Argentina el equipo de Marketing creó redes sociales verticales para agrupar a los lectores por intereses: “Historias que enamoran”, “Libros para vivir mejor”, “Me Gusta Cocinar”, “Literal”, “No ficción”, “Novelas para Chicxs” y “Recreo”.



Tabla 2. Categorías de libros (verticales)

	<i>Temáticas/ segmento</i>	<i>Redes sociales</i>	<i>Sellos editoriales</i>	<i>Autores</i>
<i>Historias que enamoran</i>	Novela histórica y romántica	Facebook, Instagram	Suma de Letras DeBolsillo	Florencia Bonelli, Jane Austen, Jojo Moyes
<i>Libros para vivir mejor</i>	Meditación, coaching, yoga, autoayuda, tecnología, orden, astrología, manualidades, etc.	Facebook, Instagram	Ediciones B Vergara Grijalbo	Bernardo Stamateas, Ludovica Squirru,
<i>Me Gusta Cocinar</i>	Cocina	Facebook, Instagram	Grijalbo, Sudamericana	Tefi Russo, Luciana López Mey, Alex Disavia
<i>Literal</i>	Literatura	Facebook, Instagram	Literatura Random House, Lumen, Alfaguara	Samanta Schweblin, Mario Vargas Llosa, Elena Ferrante
<i>No ficción</i>	No ficción periodística, histórica o de investigación	Spotify (podcast)	Debate, Taurus	Yuval Noah Harari, Andrés Oppenheimer, Svetlana Alexiévich
<i>Novelas para chicxs</i>	Juvenil	Facebook, Instagram	Montena, RBA, Salamandra Infantil y Juvenil	Harry Potter, Lyna Vallejos,
<i>Recreo</i>	Infantil (dirigido a padres)	Instagram	Alfaguara Infantil y Juvenil, Montena, ALTEA	Nik, Chanti, María Elena Walsh

Esta estrategia probó ser fructífera, al punto que hoy la comunicación orgánica en redes sociales es una de las principales fuentes de tráfico que se deriva a la web.

Marketing con *influencers*

En Argentina, el marketing con *influencers* se encuentra en pleno desarrollo en muchas categorías, como Alimentos, Indumentaria, Belleza o Limpieza. En la industria editorial, todavía está en ciernes; sin embargo, nadie duda de su importancia: “Hoy un *influencer* que muestra tu producto tiene el alcance que en otra oportunidad tenía un reseñador o periodista”, apunta la entrevistada Verónica Barrueco.

Dentro del mundo editorial, la excepción es el segmento juvenil, donde hace unos cinco años³⁶ que tomaron protagonismo los llamados “BBB”s (*bloggers*, *booktubers*, *bookstagrammers*), jóvenes de entre 12 y 20 años que comparten sus lecturas a través de la web.

La dinámica de trabajo con estos prescriptores puede ser similar a la que tiene lugar con la prensa —es decir, se envían ejemplares de cortesía con el acuerdo tácito o explícito de que el material será referido o reseñado— o bien puede pagarse un *cachet* por este servicio. Esto último tiene su riesgo, toda vez que puede ser percibido como un engaño o una publicidad encubierta. Como cuenta el entrevistado José Núñez, en el caso del segmento juvenil, “trabajamos codo a codo para conocerlos bien, a ellos y a sus seguidores. Lo que vale es que sea genuino, si no la gente lo detecta”.

En el segmento adultos, y en especial para los libros de literatura, hay *influencers* famosos, como el actor devenido escritor Gonzalo Heredia o la cantautora Julieta Venegas; periodistas, como Florencia Scarpatti, Eugenia Zicavo o Nicolás Artusi; y otros que podríamos denominar “nativos”, ya que su primera y principal actividad fue la de recomendar libros a través de las redes, como Rosario Pozo Gowland (de la cuenta de Instagram “Decime un libro”) o Florencia Savarino (de “Leer argentinos”).

³⁶ En 2015, la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires otorgó por primera vez el premio al “Booktuber de la Feria.” Ese mismo año también se realizó la primera convención *blogger*. Al año siguiente se sumó una convocatoria para coronar al “Bookstagrammer del año”.

Los detractores del marketing con *influencers* dicen que no necesariamente genera impulso de compra. De todos modos, puede argumentarse que se trata de una acción destinada a las primeras fases del embudo: a generar *awareness* o descubrimiento, no necesariamente venta.

Analítica de datos

El análisis de datos sobre el consumidor se presenta como el Santo Grial del marketing: las universidades abren programas dedicados exclusivamente a *big data*, las empresas contratan analistas de datos y la revista *Forbes* publica que el 2020 es “el año para que tu empresa se vuelva *data-driven*” (impulsada por datos).

Penguin, tanto a nivel global como regional y nacional, se sumó a esta tendencia. En el primer semestre de este año, lanzó el proyecto “Driving Online Sales”, que tenía como uno de sus objetivos principales medir el impacto de sus acciones, ya sea a través de Google Analytics, informes de venta provistos por librerías u otras herramientas. Recientemente, además, se inauguró un panel de lectores, llamado Iglú³⁷, que consultará a sus participantes desde hábitos de lectura hasta qué tapa para un libro prefieren. Estos testeos —llamados A/B, dado que se dan dos opciones— ya se realizan en la empresa en otros ámbitos, por ejemplo, en email marketing.

Avances de este tipo resultan auspicios, aunque no están exentos de resistencia interna, como señalaba Fernández Naya. Libreros, editores, autores, periodistas (y muchas veces es la misma persona que posee todos esos “sombreros” a la vez) concentran gran y valioso conocimiento, pero a menudo son cultores de un *status quo* cuya existencia cuesta justificar. Al ecosistema, guste o no, se han sumado con un rol crecientemente más protagónico *influencers*, *marketers* con un rol cada vez más activo, y, por último pero no por ello menos importante, los lectores. Los intereses entre estos dos grupos no necesariamente se contraponen. En cualquier caso, los nuevos actores parecen haber llegado para quedarse, y de momento, al menos, deberán convivir viejas y nuevas prácticas.

³⁷ Para más información: <http://eliglu.com/preguntas-frecuentes/>

Conclusiones

Realizado el trabajo de campo, se presenta aquí un breve resumen de los principales hallazgos. Para mayor claridad, se encuentran englobados en los dos ejes en los que se organizó el análisis: por un lado, la demanda; por el otro, la oferta.

Desde el lado de la demanda se observa a un consumidor activo que compra libros tanto para sí mismo como para regalar y que se anima al entorno online: ya sea en la compra de libros de papel en sitios de *ecommerce* o en la adopción del formato *ebook*. El audiolibro, en cambio, no parece sumar aún demasiados adeptos. El libro en papel continúa teniendo un gran valor; algunos lectores destacan su sensorialidad (olor, suavidad al tacto). En términos de *discoverability* (cómo los clientes se informan sobre la salida de un libro), siguen teniendo mucha vigencia el “boca en boca” y las librerías, y se suman los medios de comunicación online y los *influencers*.

En línea con estos resultados, desde el lado de la oferta vemos el gradual abandono de técnicas de marketing de larga data como la publicidad en medios tradicionales o en vía pública y la adopción a gran escala del marketing de contenidos y la publicidad online. Siguen manteniendo su vigencia las acciones de promoción en el punto de venta (librerías), aunque también se agregan campañas online para este importante canal. Un camino similar recorre el área de Comunicación, donde conviven las gestiones de prensa con las nuevas campañas con *influencers*. En suma, en el área de Marketing y Comunicación encontramos un creciente interés y desarrollo de proyectos para poder acelerar la transición desde una visión de producto a una visión centrada en el cliente.

Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se ha mostrado que, en gran medida afectado por la crisis de los medios de comunicación, el trabajo de marketing y comunicación editorial se ha reconfigurado. Se ha pasado de un ecosistema de medios cerrado, relativamente estable y predecible a uno cambiante, con muchísimos más agentes, donde la información sobre libros compite con todo tipo de contenidos, y debe pelear para ser escuchada entre muchas más voces.

Este nuevo ecosistema mediático prefiguró la adopción de nuevas estrategias de marketing y comunicación editorial, y el abandono (o la menor inversión, dependiendo el caso) de otras. Acciones como la publicidad en vía pública o en medios de comunicación, que hace cinco años se hubieran llevado la mayor parte de la inversión en marketing para un libro o autor superventas, hoy perdieron su hegemonía frente a la publicidad online. Las ventajas de esta nueva forma de publicitar productos y marcas son notorias: permite una mejor segmentación, menores montos de inversión y, sobre todo, medir la eficacia de los anuncios y conocer el comportamiento de los usuarios de maneras que con la publicidad tradicional hubiera sido imposibles. Por ello cobra cada vez más importancia la analítica de datos para conocer mejor al consumidor y tomar decisiones de negocio basadas en datos, no ya solo en percepciones. En Penguin, recientemente, por ejemplo, los nuevos proyectos de Marketing y Comunicación tienen como objetivo explícito proveer métricas que den cuenta de los resultados obtenidos.

La promoción en el punto de venta sigue siendo importante, aunque otros canales, sobre todo el online, cobren relevancia. Grandes jugadores como las cadenas de librerías Yenny/El Ateneo y Cúspide siguen siendo líderes en la venta de libros, y como tales, las editoriales coordinan con ellos acciones para beneficio mutuo: desde eventos hasta la producción de material promocional o descuentos especiales. En paralelo, sin embargo, se están desarrollando nuevos clientes, ya sean “punto com puras” (es decir, *ecommerces* sin local de venta al público) o híbridos, o bien tiendas de *ebooks*.

Algo similar al marketing en el punto de venta sucedió con la prensa de los libros, a partir de la emergencia del nuevo ecosistema mediático. Si bien la prensa sigue ocupando un lugar importante en una campaña de comunicación, fue perdiendo prevalencia al sumarse otras estrategias, notoriamente, el marketing de contenidos, y más recientemente, el marketing

con *influencers*. Se sigue buscando la cobertura en medios de una novedad, y se gestionan entrevistas con el autor para todas las novedades, pero hoy es igual de importante que un libro tenga presencia en redes sociales, ya sea a través de la editorial o de *influencers*. En Penguin hay una persona dedicada exclusivamente a la generación de contenidos digitales y otra que coordina toda la estrategia digital. Sobre el marketing con *influencers*, su relevancia para el marketing y la comunicación actuales es indiscutible. Prueba de ello es que acaba de lanzarse un proyecto de ley para regular su actividad.³⁸

De la orientación al libro a la orientación al lector

Ya en 2010, el entonces CEO de Random House, Markus Dohle, —hoy CEO de Penguin Random House a nivel global— afirmaba: “Estoy convencido de que las editoriales deben adoptar un modelo de orientación al lector, desde el punto de vista del marketing y el identificar y marcar tendencias, más que solo un modelo de vender al consumidor”. (Shatzkin, 2010. Traducción propia)

Del análisis realizado se desprende que, de querer asegurar su subsistencia, el marketing y la comunicación editoriales deben cambiar su foco. En un mercado en el que la oferta supera ampliamente la demanda, como sucede hace décadas en el caso editorial, simplemente destacar las bonanzas del producto a vender ya no es una estrategia efectiva. Las empresas disruptivas que hoy son líderes del mundo (Amazon, Apple, Google) ponen al consumidor en el centro de sus estrategias de negocio: conocen su comportamiento y sus preferencias y se desviven no solo por cumplir la promesa de marca consistentemente sino por superarse y mejorar la experiencia del consumidor en cada contacto que tiene con la empresa. En una escala mucho menor, el área de Marketing y Comunicación de Penguin se está empezando a plantear ese objetivo. Su voluntad de orientarse más directamente al consumidor se formalizó recientemente con la creación de un panel de lectores conocido como “El Iglú” y la contratación de una persona dedicada exclusivamente a CRM (*customer relationship*

³⁸ Se denomina “Régimen legal para *influencers*” y fue presentado en la Cámara Alta en julio de 2020 (Candalajt, 2020).

management, por sus siglas en inglés), la gestión de las relaciones con los consumidores a través de sistemas informáticos. Pero estos son solo primeros pasos.

Un paso más: desentrañar qué rol cumplen los libros

Un segundo paso, crucial, para lograr orientar mejor el trabajo hacia las preferencias de los lectores es preguntarse qué rol cumplen los libros. Christensen et al explican en “Negligencia del marketing: la causa y la cura” (2005) que muchos *marketers* incurren en una suerte de malapaxis: siguen pensando el mercado en términos de productos y segmentos demográficos cada vez más sofisticados, cuando en realidad deberían segmentar el mercado por el trabajo que sus productos o servicios cumplen (*the job they get done*, en el inglés original). Los autores usan un ejemplo muy esclarecedor: una compañía de comida rápida estudió por qué distintos clientes compraban batidos o malteadas, en distintos momentos del día, y descubrieron que lo hacían con objetivos (para cumplir “trabajos”) bien distintos: algunos querían algo que beber/comer durante el largo viaje al trabajo y cuanto más les durara, mejor; otros lo usaban como un postre nutritivo pero sabroso para sus hijos y querían que lo terminaran rápido para poder irse. Para los primeros se desarrolló un *milkshake* más espeso, con frutas; para los segundos, uno más liviano. En ambos casos, con excelentes resultados de ventas y satisfacción. Si algo tan simple como un *milkshake* cumple funciones tan distintas, ¿por qué los *marketers* y comunicadores editoriales asumen —de facto— que todos los libros cumplen la misma función, alguna variación de entretenerse/distraerse/compenetrarse? Huelga indagar con mayor profundidad para qué contratan los lectores cada libro, o al menos cada autor o género, de modo de poder satisfacer esa necesidad de manera más efectiva y eficiente.

Definir las estrategias adecuadas para lograr una verdadera orientación al consumidor no es tarea sencilla. Requiere de testeos y estudios de investigación adicionales para obtener *insights* profundos sobre los potenciales compradores de los productos de la editorial. Conscientes de esa limitación, y en base a los datos recabados sobre el *shopper* en el AMBA (aunque no concluyentes) y el análisis realizado a lo largo de este trabajo, se esbozan aquí algunos lineamientos sobre tácticas posibles:

- Partiendo del análisis de Igarza en “El libro pantalla...”, donde afirma que “la lectura se vuelve progresivamente una práctica compartida de manera remota y en tiempo real. Se hace comunitaria simultáneamente. Se entremezclan la lectura y el compartir, el acto cognitivo de aprender y de comunicar” (2012, p. 81), se puede proponer que las editoriales inviten al usuario/lector a coproducir los contenidos relacionados a los libros, siendo realmente partícipes de ese proceso, no meramente receptores de una campaña de comunicación. Desde un simple *quiz* para elegir el próximo libro a leer hasta concursos de *fanwork*³⁹, hay múltiples posibilidades.
- Involucrar al usuario/lector en etapas de diseño del producto. Por ej. Podrían ayudar a definir la tapa, elemento crucial para la decisión de compra. Entre tres bocetos, realizar un testeo. La ventaja aquí no es solo lograr un producto más adecuado al potencial cliente sino empoderarlo y hacerlo sentir parte (*engagement*, fidelización).
- Siguiendo el modelo de la artista y escritora Miranda July para su libro *The First Bad Man*⁴⁰, crear una tienda con productos descritos en novelas y cuentos. No es en sí misma una idea tan original —basta con ver el catálogo de merchandising de la marca Harry Potter—, pero en el caso de July se optó por un modelo de subasta que logró que, por ejemplo, alguien pagara trescientos cincuenta y cinco dólares por un *post it* con una anotación.

Desde ya, esta lista no pretende ser exhaustiva, sino un punto de partida para empezar a pensar en una real orientación a los lectores.

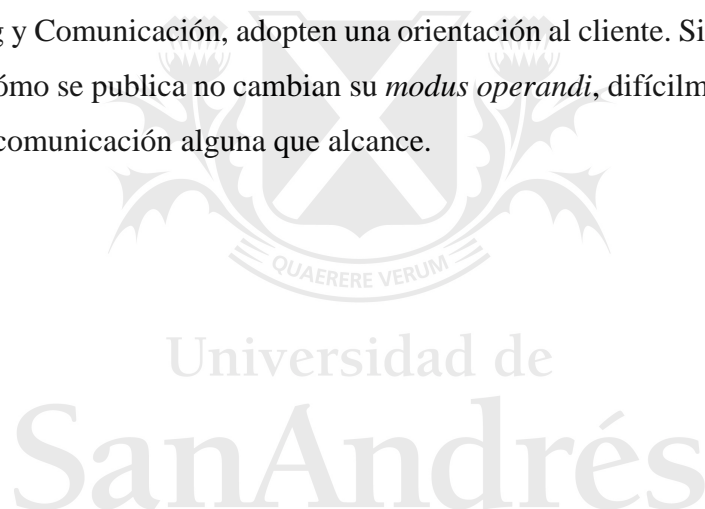
³⁹ Los *fanworks* amplían el término *fanfiction*, más conocido, que hace referencia a fanáticos de una serie, película, libro modificando o interviniendo de alguna manera el texto original. A veces actúan sobre el *mythos* (el ejemplo más común es dándole un final distinto a una obra); otras sobre el *tophos* (cambiando la época en la que suceden los eventos); o bien sobre el *ethos* (por ej. los malos pasan a ser los buenos). Pero los fanworks incluyen, justamente, obras de no ficción, como las cronologías sobre los eventos de la serie *Lost* o libros de cocina con recetas de *Star Trek*.

⁴⁰ <http://www.thefirstbadman.com/buy/>

El futuro

Contra los pronósticos apocalípticos, la muerte del libro no sucedió, quizás porque el libro en papel sigue teniendo valor como objeto fetiche, además del valor simbólico en tanto representación de cultura y conocimiento. Dicho de otra manera, uno puede hacer gala de su vasta biblioteca sin hacer explícito el elogio a uno mismo; el *Kindle*⁴¹ simplemente no permite ese presumir con tanta facilidad sobre el historial de lectura propia de cara a los demás.

Resulta imposible saber qué pasará con el mundo del libro, desde ya, pero lo cierto es que ninguna industria tiene garantizada su subsistencia, y la experiencia (y Theodore Levitt) nos demuestran que quienes no miran más allá de sus productos, perecen. Si bien excede a los límites de este trabajo, cabe señalar que no alcanza solo con que áreas llamadas “de soporte”, como Marketing y Comunicación, adopten una orientación al cliente. Si quienes determinan qué, cuándo y cómo se publica no cambian su *modus operandi*, difícilmente haya estrategia de marketing y comunicación alguna que alcance.



⁴¹ Uno de los dispositivos para leer libros digitales (también conocidos por su nombre en inglés, *e-readers*) más sofisticados del mercado. El primero fue creado y comercializado por Amazon en 2007.

Bibliografía

Armañazas, E. (1993). La acción de los gatekeepers ante los referentes. *Universidad de Navarra, Communication & Society*, 6, 1-2, 87-96.

Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271.

Best by the Numbers (2020). Infografía “Qué generación lee más” (traducción propia) Consultado el 14 de agosto en <https://bestbythenumbers.com/which-generation-reads-the-most-infographic/>

Cámara Argentina del Libro (2019, 30 de octubre). *Informe de producción y coyuntura del libro argentino*. Consultado el 17 de junio de 2020 en: <https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>

Candalaft, Martín (2020, 9 de julio). “Impulsan un proyecto de ley para regular a influencers en redes sociales: prevé multas millonarias”. *Infobae*. Consultado el 30 de agosto de 2020 en <https://www.infobae.com/sociedad/2020/07/09/impulsan-un-proyecto-de-ley-para-regular-a-influencers-en-redes-sociales-preve-multas-millonarias/>

Centro de Estudios para la Producción (2005) Informe *La industria del libro en Argentina*. Argentina: Secretaría de Industria, Comercio y Mediana Empresa; Ministerio de Economía y Producción. Consultado el 1 de agosto en: https://www.scribd.com/document/249734781/CEP-La-Industria-Del-Libro-en-Argentina?campaign=VigLink&ad_group=xxc1xx&source=hp_affiliate&medium=affiliate

Christensen, C., Cook, S., & Hall, T. (2005). Marketing Malpractice: its Cause and its Cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74-83.

Clark, G. y Angus, P. (2008). *Inside Book Publishing*. Nueva York: Routledge.

Clark, H. (2014). *Informe 2013 sobre la economía creativa*. Nueva York: PNUD; París: UNESCO.

CONABIP (s.f.). CONABIP: Comisión Nacional de Bibliotecas Populares. Consultado el 13 de agosto en: <http://conabip.gob.ar/>

Diccionario de Marketing Online. InBoundCycle. Consultado el 2 de julio de 2020 en: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online>

Dolan, R. J. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing. Boston: Harvard. Business School Press.

Eterna Cadencia Blog (2005). “Es la comunicación, estúpido”. Consultado el 11 de julio de 2020 en: <https://www.eternacadencia.com.ar/blog/libreria/martes-de-eternacadencia/item/es-la-comunicacion-estupido.html>

Flaks, Vlad (2020, 26 de febrero). “Why 2020 Is The Year For Your Company To Become Data-Driven”. Revista *Forbes*. Consultado el 16 de agosto de 2020 en <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/02/26/why-2020-is-the-year-for-your-company-to-become-data-driven/#63d4bf817513>

Fronzo, Camila (2012, 21 de agosto). “La industria editorial en diez puntos”. Revista *Apertura*. Consultado el 26 de julio de 2020 en: <https://www.apertura.com/negocios/La-industria-editorial-en-diez-puntos-20120821-0004.html>

Ginart, B. (1998, 2 de noviembre). “Roberto Bolaño gana el Premio Herralde con ‘Los detectives salvajes’”. *El País*. Consultado el 10 de julio de 2020 en: https://elpais.com/diario/1998/11/03/cultura/910047605_850215.html

Infobae (2018, 14 de abril). “Sigue creciendo la venta de libros digitales en Argentina”. Consultado el 24 de agosto en: <https://www.infobae.com/cultura/2018/04/14/sigue-creciendo-la-venta-de-libros-digitales-en-argentina/>

Igarza, Roberto (2012) “El libro-pantalla. Los contenidos digitales y el futuro de la lectura”. En Artopolous, Arlejandro (coord.). *La sociedad de las cuatro pantallas. Una mirada latinoamericana*. Madrid: Ariel/Fundación Telefónica. 81,102.

Kulesz, O. (2016) *El impacto de las tecnologías digitales en la diversidad de las expresiones culturales de España e Hispanoamérica*. París: UNESCO

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45-56.

McIlroy, Thad (2016, 5 de agosto). “Lo que revelan los informes financieros de los ‘5 grandes’ sobre el estado de la industria editorial tradicional” (traducción propia). *Book Business Mag*. Consultado el 31 de agosto de 2020 en:

<https://www.bookbusinessmag.com/post/big-5-financial-reports-reveal-state-traditional-book-publishing/>

Ministerio de Cultura de la Nación. Sistema de Información Cultural de la Argentina, SInCA (2017). *Encuesta de Consumos Culturales y Entorno Digital*. Consultado el 11 de junio en: <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Ministerio de Trabajo y Producción (2018). *Situación y evolución del total de trabajadores registrados*. Consultado el 19 de julio de 2020 en:

<http://trabajo.gob.ar/estadisticas/trabajoregistrado/>

Natanson, José (2014). “La triple crisis de los medios de comunicación”. *Revista Nueva Sociedad*. Consultado el 23 de agosto de 2020 en: <https://nuso.org/articulo/la-triple-crisis-de-los-medios-de-comunicacion/>

Neto, Leonardo. (2019, 10 de mayo). “El mercado del libro pierde el 20% de su valor en 2018”. *Publish News*. Consultado el 30 de julio de 2020 en:

<https://www.publishnews.es/materias/2019/05/10/el-mercado-argentino-del-libro-pierde-20-de-su-valor-en-2018>

Carrenho, Carlo (2019, 24 de abril). “Si la situación económica no mejora a corto plazo, podríamos ver un escenario muy complejo en el comercio minorista”. *Publish News*.

Consultado el 25 de agosto de 2020: <https://www.publishnews.es/materias/2019/04/24/si-la-situacion-economica-no-mejora-a-corto-plazo-podriamos-ver-un-escenario-muy-complejo-en-el-comercio-minorista>

The 2017 Content Marketing Framework (2017). Content Marketing Institute. Consultado el 3 de julio de 2020 en: <https://contentmarketinginstitute.com/2016/10/content-marketing-framework-profitable/>

Segovia, Diana. (2020, abril). *Informe de producción del libro argentino. 2019*. Cámara Argentina del Libro (CAL). Consultado el 2 de agosto en:

<https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>

Shatzkin, M. (2010, 6 de septiembre). “Publishers, brands, and the change to B2C”. Blog *The Idea Logical Company*. Consultado el 19 de julio en:
<https://www.idealog.com/blog/publishers-brands-and-the-change-to-b2c/>

UK Department for Culture, Media and Sport (DCMS) (1998). Creative Industries Mapping Document. Consultado el 30 de noviembre de 2019 en:
<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>



Anexo 1: guías de entrevistas

Guía de la entrevista

Gerente de Marketing y Comunicación

Nombre: Valeria Fernández Naya

Fecha: 5/6/2020

Lugar: virtual

Duración estimada: 40 minutos

Temas:

1. ¿Cuál consideras que es la principal función del área de Marketing y Comunicación hoy?
2. ¿Cuáles son tus principales **responsabilidades**?
 - a. Con qué **actores/stakeholders** te relacionas y de qué manera: Director Editorial, Director Comercial, Directora Estrategia Regional, reportes directos, Coordinadora de Estrategia digital, etc.
 - b. Con qué **objetos** trabajas: herramientas de gestión, Budget, informes.
 - c. **Situaciones:** cuáles son conflictos habituales? Qué contextos particulares afectan tu función?
 - d. **Mercados:** Creciente mercado de producto digital
 - e. **Tecnologías:** qué herramientas/software contribuyen a tu labor? Capacitación necesaria?
3. ¿Cómo ha cambiado el área en los últimos cinco años, a la luz del **nuevo ecosistema de medios** (cómo llega la información a los consumidores/lectores)?
4. En qué cuestiones o áreas identificas **oportunidades de mejora**?

5. ¿Creés que es un departamento **orientado al cliente**? Por qué/ por qué no
6. ¿**Cómo ves al consumidor** hoy? Pasivo, activo, prosumidor?
7. ¿Qué opinás de la actual **estrategia de canales** de PRH? ¿Debe abrir su propio *ecommerce*?
8. ¿Podés contarme un **caso de éxito de uso de analítica de datos**?
9. **Awareness**: ¿Dónde crees que se entera el consumidor que salió uno de los lanzamientos?
10. **Decisión de compra**: ¿Qué factores crees que son determinantes para el consumidor en la compra de un libro?
11. **Futuro**: ¿Cómo ves a la industria editorial de Argentina, en 10 años?



Guía de la entrevista

Brand Manager, División Infantil-Juvenil y Bolsillo

Nombre: **José M. Núñez**

Fecha: 12/04/2020

Lugar: virtual

Duración estimada: 40 minutos

Temas:

1. ¿Cuál consideras que es la principal función del área de Marketing y Comunicación hoy?
2. ¿Cuáles son tus principales **responsabilidades** hoy?
 - a. Con qué **actores/stakeholders** te relacionas y de qué manera: área Editorial, Comercial, fuerza de ventas, clientes/librerías, agencias de publicidad, CMs, diseñadores, marcas (co-branding), Comunicación/prensa, etc.
 - b. Con qué **objetos** trabajas: libros, ebooks, audiolibros? De qué temáticas? POP, Piezas gráficas, booktrailers, podcasts?
 - c. **Situaciones:** cuáles son conflictos habituales con tus proveedores? Con los clientes? Y con los distintos actores internos? (Editorial, Comercial, fuerza de ventas). Qué contextos particulares afectan tu función (Ej. crisis)?
 - d. **Mercados:** canal tradicional vs. ecommerce. Producto digital (ebook, audiolibro)
 - e. **Tecnologías:** qué herramientas/software contribuyen a tu labor?
3. ¿Cómo ha cambiado tu función en los últimos cinco años, a la luz del **nuevo ecosistema de medios** (cómo llega la información a los consumidores/lectores)?
Podés ayudarte de las mismas variables para ordenarte:

- a. Actores: consumidor pasivo? Participante? Prosumidor? Rol de actores internos el mismo o cambió?
 - b. Objetos: pauta en radios, TV? piezas digitales
 - c. Situaciones: resistencia al cambio de sectores?
 - d. Mercados: ampliación a nuevos canales? E-commerce propio/ajeno? Grandes superficies?
 - e. Tecnologías: herramientas ya obsoletas?
4. Qué cambios dieron **buenos resultados**? Podés contarme un **caso de éxito**?
5. En qué cuestiones o áreas identificás **oportunidades de mejora**?
6. Cómo se conforma el **mix de marketing** en esta industria en particular?
- a. Producto
 - b. Precio
 - c. Plaza
 - d. Promoción
7. Qué elementos incluye una **campana** para un producto estrella (libro de autor *best-seller*)?
8. ¿Creés que es un departamento **orientado al cliente**? Por qué/ por qué no
9. **Awareness**: ¿Dónde crees que se entera el consumidor que salió uno de tus lanzamientos?
10. **Decisión de compra**: ¿Qué factores crees que son determinantes para el consumidor en la compra de un libro?

Guía de la entrevista

Jefa de Prensa y Comunicación, División Comercial

Nombre: **Verónica Barrueco**

Fecha: 19/07/2020

Lugar: virtual

Duración estimada: 40 minutos

Temas:

1. ¿Cuál consideras que es la principal función del área de Marketing y Comunicación hoy?
2. ¿Cuáles son tus principales **responsabilidades** hoy?
 - a. Con qué **actores/stakeholders** te relacionas y de qué manera: periodistas, área Editorial, Comercial, fuerza de ventas, agencias de prensa y comunicación, freelancers, etc.
 - b. Con qué **objetos** trabajas: libros, ebooks, audiolibros? De qué temáticas? Gacetillas de prensa, dossiers, clippings.
 - c. **Situaciones:** cuáles son conflictos habituales de tu labor? Cómo es la relación con quienes editan los libros?
 - d. **Mercados:** cómo se incorporó el producto digital (ebook, audiolibro) a tu función?
 - e. **Tecnologías:** qué herramientas/software contribuyen a tu labor?
3. ¿Cómo ha cambiado tu función en los últimos cinco años, a la luz del **nuevo ecosistema de medios** (cómo llega la información a los consumidores/lectores)? Podés ayudarte de las mismas variables para ordenarte:
 - a. Actores: consumidor pasivo? Participante? Prosumidor? Rol de actores internos el mismo o cambió?
 - b. Objetos: ejemplares de prensa? Cuánto se redujo el presupuesto?

- c. Situaciones: resistencia al cambio de sectores?
 - d. Mercados: ampliación a nuevos canales?
 - e. Tecnologías: herramientas ya obsoletas?
4. Qué cambios dieron **buenos resultados**? Podés contarme un **caso de éxito**?
 5. En qué cuestiones o áreas identificás **oportunidades de mejora**?
 6. Cómo se conforma el **mix de comunicación** en esta industria en particular?
 7. Qué elementos incluye una **campana** para un producto estrella (libro de autor *best-seller*)?
 8. ¿Creés que es un departamento **orientado al cliente**? Por qué/ por qué no
 9. **Awareness**: ¿Dónde crees que se entera el consumidor que salió uno de tus lanzamientos?
 10. **Decisión de compra**: ¿Qué factores crees que son determinantes para el consumidor en la compra de un libro?

Anexo 2: encuesta de producción propia

Formulario de Google disponible aquí: <https://forms.gle/VfK1FMtkx4kisA4B9>

Base de datos disponible aquí:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1lgquO4PkXst1VEq_DDVAEYLg7mjXf73VYzSrcNR_RUI/edit?usp=sharing



Universidad de
San Andrés