IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

2-303-021
DG-1391

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

TEMALIA (A)

«Temalia es un proyecto nuevo que ha nacido dentro de un gran grupo empresarial. Creo que la consolidación de alianzas clave dentro y fuera del grupo, con unidades de negocio relevantes, va a ser un importante factor para nosotros.»

Ronald Friedlander
Consejero delegado. Temalia

En marzo de 2002, Ronald Friedlander, consejero delegado de Temalia, se planteaba cómo dirigir el futuro curso de la compañía. Temalia era un portal de comunidades temáticas estructurado y segmentado de manera sencilla en áreas de interés, que permitía a los usuarios encontrar información relevante e intercambiar ideas, opiniones e información a través de Internet.

El proyecto había surgido como una unidad de negocio autónoma e independiente, no como una unidad estratégica al servicio del resto de unidades del Grupo Planeta. No obstante, pronto se identificaron oportunidades que podían traducirse en colaboraciones entre Temalia y otras empresas del grupo, en pro de un beneficio mutuo.

Según las previsiones, la venta de productos iba a ser una de las principales fuentes de ingresos en Temalia, y dada la estructura del portal, los productos especializados y los

Caso preparado por Marcos Fúnez y Pablo Cano (MBA 02), bajo la supervisión de la Profesora Africa Ariño, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Diciembre de 2002.
Caso realizado con el apoyo del e-Business Center PwC&IESE, www.ebcenter.org
Copyright © 2002, IESE.
Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte http://www.iesep.com
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Partner: Fundación Auna

Ultima edición: 19/12/02

«packs» de productos centrarían en el futuro el esfuerzo de los responsables de comercio electrónico de la compañía. Independientemente, y a la espera de conseguir una masa crítica de visitantes, el tipo de artículos que inicialmente se estaban vendiendo eran de carácter más genérico, y en esta misma línea, el catálogo de libros era el próximo que pretendía incorporarse a la tienda.

A pesar del beneficio potencial que representaría llegar a un acuerdo con una unidad del grupo, los hechos mostraban que el equipo directivo de Temalia estaba teniendo ciertos contratiempos en la búsqueda de un socio interno para el nuevo negocio de libros. Friedlander tenía que decidir cuál sería el curso de acción a seguir para atraer socios internos o, en su defecto, socios fuera de la órbita del grupo.

El sector editorial en España

Estructura del sector

El sector editorial en España estaba muy polarizado y atomizado. El número de empresas no dejaba de aumentar, y aproximadamente un 59% eran compañías de pequeño tamaño, con facturación inferior a los 100 millones de pesetas. Este tipo de editoriales, si bien grande en número, tenían una cuota de mercado de sólo el 3% en su conjunto. Se producía una clara concentración del negocio en seis grandes editoriales, que formando un 4% de empresas del sector, absorbían el 65% de la demanda (**Anexo 1**). El proceso de concentración no únicamente se producía en términos de facturación, sino que los grandes holdings y grupos editoriales controlaban directamente el 25% de las empresas editoriales. Destacaban por su importancia los grupos Anaya, Océano, Planeta, Salvat, Santillana y Random House Mondadori.

El mercado editorial era maduro. El número de clientes se había estancado y el volumen de ventas en el año 2000 alcanzó los 420.780 millones de pesetas, lo que suponía un incremento de la facturación en los últimos diez años del 6%, en unidades monetarias constantes. La producción de las empresas editoriales privadas seguía una evolución moderadamente creciente, editándose un total de 58.893 títulos en el año 2000, pero con una acusada disminución de la tirada media, que pasó de 5.237 ejemplares por título en 1997 a 4.481 en el año 2000. Todo ello hizo cambiar la tendencia al alza de los últimos años en el número de ejemplares editados, que si bien en 1999 era de 292 millones, en 2000 disminuyó hasta alcanzar la cifra de 262 millones (**Anexo 2**).

Aproximadamente la mitad de la facturación del sector se canalizaba a través de distribuidoras, y por lo que respecta a los canales, eran las ventas a través de librerías, seguido de las ventas a crédito, cadenas de librerías y venta directa a particulares –que comprendían clubes de libro, correo, suscripciones, Internet y teléfono–, las que concentraban la parte fundamental de la comercialización. En un segundo plano se situaban las ventas a través de empresas institucionales, hipermercados y quioscos. La evolución de los canales de venta ponía de manifiesto, en primer lugar, la pérdida de peso de la venta a crédito y mediante quioscos y, en segundo lugar, el incremento de la venta telefónica y aquella realizada por empresas e instituciones (**Anexo 3**).

Las empresas editoriales estaban inmersas en un complejo sistema de valor del cual formaban parte creadores, proveedores, productores, distribuidores, empaquetadores y difusores de contenidos. La tendencia del sector, además de la concentración, era una progresiva transformación de las actividades, que pasaban de realizar tareas exclusivamente

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

editoriales, como la impresión o la edición, a la gestión y transmisión de contenidos en un nuevo entorno tecnológico multimedia, que multiplicaba formatos y canales de distribución. En el año 2000, el 29% de las editoriales privadas comercializaban en soportes diferentes al papel. Estos formatos, entre los cuales se incluían los CD-Rom, vídeos, casetes, disquetes, DVD y ediciones electrónicas, representaban el 5,5% de la facturación del sector (**Anexo 4**). Adicionalmente, algunos grupos estaban realizando inversiones en la distribución de contenidos mediante POD («print on demand»), televisión interactiva y telefonía móvil.

Iniciativas «on-line» del sector editorial español y distribución de libros por Internet

Las iniciativas «on-line» del sector editorial español eran escasas. En septiembre de 1999 se lanzó Bol.es, versión española de la tienda de libros por Internet Bol.com. Esta era 100% subsidiaria de Bertelsmann, después de que en mayo de 2000 el grupo alemán comprara las participaciones que Planeta tenía en la tienda. La web pronto alcanzó elevadas cuotas de popularidad, posicionándose en mayo de 2001 como el quinto sitio de comercio electrónico más visitado en España, no muy lejos de Amazon.com, que ocupaba el tercer lugar. Desde su lanzamiento, la tienda alcanzó doce millones de visitantes, pero únicamente el 0,6% de ellos realizó alguna compra.

Según Nicola Jackmann, portavoz del grupo, la baja penetración de Internet, el reducido índice de lectores y la reticencia a realizar compras «on-line» forzaron al cierre de la tienda en julio de 2001, con unas pérdidas acumuladas de 17,4 millones de euros. Bertelsmann On-Line (Bol), además de España, cerró las tiendas de Dinamarca, Noruega y Francia, si bien continuaba operando en ocho países más. El grupo alemán también poseía numerosos sitios de venta de libros pertenecientes a clubes de libros. En el caso de España, la tienda Circulodelectores.com era controlada por Bertelsmann a través de la editorial Plaza & Janés.

Britannica.com era otro ejemplo de empresa editorial «on-line». Encyclopaedia Britannica, Inc., compañía especializada en material educativo, fue la primera en lanzar una enciclopedia multimedia en CD-ROM (1989), y en 1994 fue pionera de las enciclopedias «on-line». En el año 2002 se comercializaban, a través de Britanica.com, Inc. productos editoriales impresos, productos «on-line» y software educacional. La web, que ocupaba en febrero de 2001 el puesto mundial 159 referente al número de visitas, basaba su modelo de negocio en el comercio electrónico, la publicidad y las suscripciones de pago. Por lo que respecta al Grupo Planeta, Casadellibro.com, web de la cadena de librerías Casa del Libro, vendía a través de Internet libros y ofrecía noticias y foros de lectura. Veintinueve.com, también del Grupo Planeta, comercializaba libros en formato electrónico («e-book»).

Además de los grupos editoriales, otro tipo de empresas vendían libros a través de Internet como parte integrante de sus catálogos. Se trataba fundamentalmente de las tiendas «on-line» de grandes superficies como Elcorteingles.es, Fnac.com o Submarino.com (grupo Carrefour). La mayoría de estos «sites» de comercio electrónico tenían un nombre reconocido, derivado del prestigio de las tiendas «off-line», un elevado número de referencias y un amplio sistema de distribución.

El Grupo Planeta

El Grupo Planeta se constituyó como un conjunto de empresas que operaban en diversos sectores pero que tenían un nexo común, la comunicación. Con una tradición de más de cincuenta años, el grupo se había consolidado a lo largo de los años en una empresa de

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post