

El nuevo paradigma del sector del libro (II): la distribución en los mercados hiperfragmentados

Manuel Gil y Francisco Javier Jiménez

Consultor editorial y editor

En nuestro anterior artículo (*Texturas* 3, pp. 53-65), apuntamos algunas pistas sobre el cambio profundo que atraviesa y que atravesará el sector del libro en España en los próximos años. Nuestras reflexiones partían de la tesis de que se está produciendo un verdadero cambio de paradigma en la industria del libro. Pues bien, «el cambio ha llegado... estamos sumergidos en él» (Rushkoff, 25). Como pudimos argumentar, no estamos viviendo una simple crisis sectorial, sino que asistimos a un cambio más profundo, macroestructural, con implicaciones que afectan ya a los tres gremios tradicionales: los librereros, los distribuidores y los editores, y a las relaciones profesionales entre ellos, y que tiene su origen en cambios muy profundos de la estructura del mercado y en los hábitos de consumo.

De los mercados de masas a los mercados nicho

Es en este sentido en el que subrayamos que, para arrojar luz a lo que significa este cambio de paradigma, no valen ya estudios sectoriales y parciales al uso. «Nos acercamos a un renacimiento donde todo está conectado con todo lo demás» (Rushkoff, 41). Los estudios y análisis parciales de cada uno de los sectores tienen ya una utilidad relativa, en la medida en que no acaban de insertar sus cada vez más particulares y espurias problemáticas en un análisis globalizado acerca de la dirección hacia donde evoluciona el sector. Por ejemplo, las palabras mágicas «nuevas tecnologías», utilizadas por el establishment del sector del libro como comodín a la hora de explicar y buscar culpables de los distintos cambios que se están produciendo, son palabras huecas si no se contextualizan en el marco teórico general del cambio de paradigma. ¿Son una amenaza o una oportunidad? «Las nuevas tecnologías son muy importantes, no por cualquier cosa concreta que hagan, sino por cómo cambian nuestra perspectiva sobre todo lo demás... Internet no es un

fenómeno tecnológico, ni siquiera mediático: es un fenómeno social» (Rushkoff, 51). Las nuevas tecnologías son la mayor oportunidad de rediseño estratégico que el sector del libro ha tenido desde la aparición de la imprenta. Lo que no se acaba de entender es que la tecnología supone una posibilidad real de deconstrucción radical de la cadena de valor, y esto obliga a los diferentes actores del sector a rediseñar y resituar su posición y su participación en la misma.

La descripción de los cambios que se están produciendo en la sociedad y en el mercado, a nivel general, y en el consumo ocio-cultural y en el sector del libro, a nivel particular, proporcionan las coordenadas de este nuevo paradigma. Todo apunta a que se puede decretar ya el ocaso de los mercados de masas, herencia de la Era Industrial: «La producción masiva, los medios de comunicación de masas y el marketing masivo están en decadencia» (Rushkoff, 53). Como tuvimos ocasión de puntualizar, asistimos al nacimiento de la sociedad del bienestar de bajo coste: «La sociedad del bienestar de bajo coste es un sistema en el que los ciudadanos esperarán servicios a costes menores gracias al empleo óptimo y difuso de las nuevas tecnologías, y de modelos de producción y abastecimiento originales» (Gaggi & Narduzzi, 86); además, será de bajo coste debido a la limitación de renta con la que grandes capas de la población subsistirá.

El nuevo modelo de mercado, sin eliminar el tradicional mercado de masas, de éxitos comerciales, apuesta por la hiperfragmentación y especialización. «En el nuevo modelo de nichos y subnichos, hay una necesidad de especialización» (Anderson, 148). Surge así la cultura de nicho, que está transformando el panorama social: «Las personas se están reagrupando en miles de tribus de interés cultural, menos conectadas por la proximidad y el trabajo que por los intereses compartidos» (Anderson, 240). Esto significa que estamos abandonando la «era del dispensador» (*Cámara Café*) para adentrarnos en la «era de la microcultura» (*wikinomics*).

Todo esto supone el auge de la «egoselección», la «búsqueda profundamente individual y extremadamente limitada del gusto personal» (Anderson, 246). Si para los teóricos, el *homo oeconomicus* es «ese actor solitario, autorreferente y sólo preocupado por sí mismo que busca el trato más ventajoso y se guía por sus elecciones racionales», para los practicantes del mercado, en cambio, el *homo consumens* es «ese comprador solitario, autorreferente y sólo preocupado por sí mismo que ha hecho de la búsqueda del mejor precio una cura para la soledad, un personaje que sólo reconoce como comunidad necesaria de pertenencia a ese enjambre de compradores que atestan los centros comerciales» (Bauman, 96). Frente al «hombre sin atributos» de la modernidad temprana, arquetipo de la Era Industrial, ha surgido en el nuevo mercado el «hombre sin ataduras». Al margen de los viejos medios generalistas, el editor wiki, el editor de blogs, el conformador de comunidades, el prescriptor de contenidos, como veremos en la tercera parte de nuestro artículo, «pro-

porcionará contenidos de nicho» (Anderson, 242) para el nuevo modelo de lector-consumidor.

En el fondo, no es difícil manejarse en mercados generalistas, lo realmente complejo es y será entender las reglas y estrategias en los mercados nicho. «Internet ha fragmentado más si cabe a ese público en grupos de afinidad que cambian casi en el mismo momento en que son identificados» (Rushkoff, 31). La realidad que nos impone este nuevo mercado es el reinado de la fragmentación: «nos guste o no, la fragmentación es inevitable» (Anderson, 245). Como en toda crisis, el nuevo paradigma convive con el modelo anterior, de ahí que «hoy nuestra cultura sea una mezcla de (mercados de) éxitos comerciales y (mercados de) nichos... La cultura de masas no sucumbirá, simplemente será menos masiva. Y la cultura de nicho será menos desconocida» (Anderson, 237). No podemos hablar ya, entonces, de un sólo mercado (generalista), sino de múltiples mercados (de nicho); de la misma manera, «cuando la cultura de masas se fragmenta, no se reagrupa en diferentes masas sino que se convierte en millones de microculturas, que coexisten e interactúan en una desconcertante serie de maneras. Estamos viviendo un cambio de la cultura de masas a la cultura masivamente paralela» (Anderson, 237).

El ocaso de la distribución tradicional

En la era de la nanotecnología (Anderson, 32), el nuevo mercado, fragmentado, especializado, está generando profundos cambios en la distribución dentro del sector del libro. Para el editor, ahora más que nunca, «la decisión del modelo comercial de distribución es una de las grandes decisiones estratégicas que permitirán a la editorial crecer o que, por el contrario, la condenarán al ostracismo» (Pimentel, 107).

«La distribución está cambiando; el mundo de la distribución está inmerso en cambios tan acelerados como el de la edición, y se encuentra con situaciones muy similares» (Pimentel, 202). De todas formas, esos cambios van más allá de una mera separación de la función logística de la función comercial, más allá de lo que apunta en este sentido el razonamiento de Pimentel. Consideramos que la distribución tradicional de libros en España se encuentra ante una situación que calificaríamos como de «ocaso crepuscular», y el editor, pequeño, medio o independiente, está teniendo verdaderos problemas para lograr una «distribución digna» (Pimentel, 107).

La *cultura nicho* está suponiendo el declive del modelo tradicional de distribución. A partir de ahora, «será más importante lo que *nosotros* deseamos [léase el lector-consumidor], no lo que desean los canales de distribución» (Anderson, 259). En el modelo de mercado de economías *long tail* (larga cola), y en la sociedad del bienestar del bajo coste, el elemento fundamental para el editor es hacer del todo

accesible/visible su oferta editorial. De tal manera que hay una gran diferencia entre «colocar el producto en el canal», por un lado, y «atraer al consumidor hacia el producto», por otro; «entre la distribución masiva y el gusto personalizado» (Anderson, 284). En mercados fragmentados, «no hay un método de distribución para todo. Si sólo nos concentramos en la distribución a un grupo de clientes, corremos el riesgo de perder a los otros» (Anderson, 286).

Para algunos analistas, el mercado, la sociedad, se han convertido en un «espacio fluido», fragmentado, localizado, por lo que «en nuestro mundo cada vez más globalizado, nadie es lisa y llanamente un operador global» (Bauman, 135). Eso supone, por tanto, que las decisiones estratégicas comerciales y de distribución del editor pequeño, medio o independiente, como veremos en el próximo artículo, deberán superar la *visibilidad física*, en la que están naufragando, para abordar la *visibilidad virtual* de su oferta editorial. Analizaremos el salto del merchandising de lineales al merchandising digital.

En cuanto a la distribución tradicional de libros, responde a un modelo que no ha recreado sus ventajas competitivas y que no está siendo capaz de reencontrar su lugar a lo largo de la nueva cadena de valor del sector. Es más, se ha convertido en numerosos casos en una máquina de destrucción de valor, lo cual perjudica seriamente al editor, cuya «dependencia respecto hacia el distribuidor es total, ya que libros, clientes y dinero los tiene cedidos» (Pimentel, 207); y en relación al librero controla y determina sus niveles de servicio, en la medida en que gestiona sus plazos de aprovisionamiento.

Los «determinantes» de la distribución

Al igual que cuando en marketing se analiza un producto y se intenta comprender en qué fase de su ciclo de vida se encuentra, podemos ver que el modelo de distribución tradicional que viene operando en el sector del libro los últimos años no es que esté maduro, es que está en gran medida pasado, hace mucho tiempo que alcanzó su umbral de operatividad, y como no se está transformando lleva a una esclerosis a la cadena de comercialización. A la hora de analizar los cambios que están transformando la distribución, algún autor selecciona tres factores, de los «múltiples» existentes (*sic*), como «determinantes»: «los cambios tecnológicos, la creciente concentración tanto de editores como de cadenas de librerías, y la mejora de los servicios logísticos» (Pimentel, 202). Descifremos con más detalle estos tres determinantes:

—Respecto al primero, como hemos apuntado más arriba, el cambio tecnológico no se produce en el vacío y estamos asistiendo a más que un simple salto del bolígrafo a la PDA. Estamos viviendo una verdadera *revolución logística*, que está redimensio-

nando el modelo de distribución (hay sectores de consumo que han sabido ver esto y son capaces de poner un pedido en 24 horas, o en menos, en cualquier punto de venta); todo ello forzado por la aparición del nuevo mercado de nichos, y que en el sector del libro en España no termina de explotar. Los desajustes se producen cuando observamos que el resto de sectores de la producción están orientando sus decisiones estratégicas para hacerse un hueco en los mercados *long tail* (larga cola) y en la sociedad de bajo coste, mientras que los miembros del establishment del sector del libro continúan tomando decisiones siguiendo el cada vez más obsoleto modelo del mercado de masas. «Existe un flujo constante y secuencial de innovaciones revolucionarias que habilitan la adopción de modelos de negocios originales y de bajo coste; éstos no existen y producen valor porque dispongan de tecnologías únicas y exclusivas, pero han podido implementar estrategias originales gracias a la presencia de infraestructuras tecnológicas originales; las empresas de bajo coste existen y prosperan porque la gestión de la información cuesta cero, o casi» (Gaggi & Narduzzi, 85).

—En segundo lugar, se aducen como condicionantes de la distribución del futuro la imparable concentración de librerías y la concentración de pedidos en centrales de compra, y se arriesga a apuntar que esto generará una «dinámica de selección de proveedores» (Pimentel, 204), en una pirueta funambulista que denota un darwinismo económico ramplón, que desconoce los parámetros del cambio cultural al que estamos asistiendo, y que sigue analizando los problemas sectoriales desde el paradigma del mercado de masas. El darwinismo económico se ha impuesto como herramienta de análisis del sector del libro en España, y, para explicar lo que está sucediendo en la cadena de distribución, podría utilizar los siguientes planteamientos: «la vida es sobrevivir; viven los más fuertes; el que golpea primero sobrevive; lo que cuenta es ponerse por encima y permanecer allí» (Bauman, 114). En esa lucha por la *supervivencia* (ni siquiera ya la *solvencia*), no queda claro si la selección de proveedores traerá consigo también la selección y extinción de editores.

—En tercer lugar, se plantea la mejora de los servicios logísticos, cuando lo que verdaderamente está ocurriendo es un profundo cambio en la propia estrategia logística, por un lado, así como una independencia, cada vez más radical, entre logística y distribución. En este sentido, asistimos a una «revolución logística mundial» (Gaggi, 163) que está permitiendo que algunas empresas no tengan cadena de distribución y que tan sólo acepten pedidos por Internet. Por otro, algunas empresas de distribución están rediseñando sus servicios al editor, de tal manera que, en su oferta, están separando claramente las funciones logísticas —almacenaje, picking, packing, facturación y cobros— de las funciones esenciales de comercialización, marketing, merchandising, promoción y servicios pre y post venta. No queda claro si esto significará la implantación de un sistema escalonado de márgenes comer-

ciales a imputar al editor. El pequeño y mediano editor no tiene mucho margen de maniobra a la hora de negociar estos «paquetes» de servicios y, en la mayoría de los casos, «disfruta» de un modelo de distribución en el que el 90% lo copa la logística, y apenas queda un pequeño margen para la comercialización; la promoción y el marketing brillan por su ausencia.

Sí es cierto que estamos asistiendo a un proceso de concentración, con la aparición de grandes empresas de distribución que aglutinan a varios distribuidores regionales y capilares. El objetivo fundamental de esa concentración debería ser lograr una logística nacional centralizada, con dos, tres o cuatro empresas que controlen el 80 o el 90% de la distribución para todo el territorio nacional, y que respondan al «reto del creciente peso de las cadenas de librerías y de las ventas en grandes superficies e hipermercados» (Pimentel, 203). Digamos que el juego está entre el macro distribuidor y el jefe de compras de la cadena de librerías. ¿En qué lugar de esa negociación/juego queda el editor? Y dentro de los editores, ¿qué campo le queda al pequeño y mediano, sujeto paciente del canal largo de distribución?

Por otra parte, el distribuidor regional, local y capilar tiene los días contados, si no reacciona y se integra en grandes plataformas logísticas de distribución. Su opción de futuro es aportar «actividades logísticas complementarias para terceros distribuidores centralizados» (Pimentel, 204). Pero la falta de capilaridad va a suponer para el editor una importante pérdida de información procedente del canal de librerías, por un lado, y una pérdida de poder de iniciativa y de acción promocional y de marketing en el punto de venta, por otro. La lenta desaparición del distribuidor capilar puede significar la práctica desaparición de muchas editoriales, que se apoyaban en el modelo tradicional de distribución, y que en este nuevo escenario, cimentado aún en el modelo de mercado de masas, no van a lograr hacerse visibles a su nicho específico.

De la opacidad de los problemas a la claridad de las funciones

Los problemas del modelo actual de distribución del libro van más allá de aquellos procesos de concentración. Como ya hemos apuntado, «todo está conectado con todo lo demás», lo que significa que, a la hora de analizar los problemas actuales de la distribución, hemos de contar con los otros agentes implicados y con la relación que se establece entre ellos. En este sentido, los problemas se podrían clasificar en dos grandes apartados, uno que afecta a la relación con el canal de librerías, otro que afecta a la relación con el editor:

- **Problemas en la relación distribuidor/librerías:**
 - Enorme volumen de movimiento de libros, inversamente proporcional a la capacidad logística de su seguimiento y control estratégicos.

- Descontrol y ausencia de manejo estratégico de la información.
 - Alto nivel de errores.
 - Lentitud en la respuesta.
 - Priorización del servicio de novedad frente al pedido de reposición.
 - Alto consumo de tiempo en la gestión documental.
 - Modificación constante de procesos e incremento del gasto.
 - Ausencia de una política de recompensas por objetivos alcanzados.
 - Falta de aplicación de técnicas de merchandising de gestión y merchandising operativo.
 - Ausencia de apoyo en herramientas de shopping en el punto de venta.
- **Problemas en la relación distribuidor/editor:**
 - Falta de delimitación de servicios, ausencia de «paquetes» y modelos de márgenes comerciales diversos.
 - Modelo de negocio centrado en el mercado de masas.
 - Opacidad a los productos nicho.
 - Modelos de logística y almacenaje minifundistas.
 - Inexistencia de reporte de información estratégica al editor.
 - Ausencia de un modelo estratégico de reposiciones.
 - Bajos stocks mínimos de seguridad del fondo del editor.
 - Total dependencia del editor respecto al distribuidor.
 - Carencia de estrategias de marketing y promoción.
 - Ausencia de figuras como «category manager», «trade promotion manager», «publisher manager», etc.

En el análisis tradicional, a la hora de detallar las actividades en que consiste la distribución del libro, aún tenemos que leer en algunos análisis un inventario de funciones, que se resumen en la rotunda y hueca afirmación de que «la tarea del distribuidor se ha ido complicando más y más» (Pimentel, 199). Este argumento oculta y no se enfrenta a otra realidad, bien distinta, que ejemplifica hasta qué punto el editor depende del modelo de distribución que ha podido elegir, y hasta qué punto este modelo condiciona la visibilidad o no de su oferta editorial. Y no es que la distribución del libro se haya complicado con el paso del tiempo, es que el modelo de distribución no se ha ido readaptando; en resumen, que no ha sido capaz de ver dónde iba a poder añadir valor en el futuro y dónde no.

Es evidente que la elección del tipo de canal es importante, y que tanto un canal corto como uno largo tienen ventajas e inconvenientes, pero está universalmente admitido que un canal de distribución debe intentar asegurar los siguientes parámetros:

- Asegurar la visibilidad estratégica de los productos del fabricante.

- Centralizar decisiones básicas de la comercialización, una vez establecido el diseño y estrategia por el fabricante.
- Participar en la financiación de campañas y promociones.
- Contribuir a reducir costes en los productos debido a que facilitan y gestionan estratégicamente, pactando con el productor, el almacenaje, el transporte, el flujo de reposiciones, etc.
 - Convertirse en una partida del activo para el fabricante.
 - Intervenir en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
 - Compartir una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
 - Participar activamente en actividades de preventa, postventa, promoción, marketing y merchandising.
- Posicionar el producto en el lugar que consideran más adecuado, con sensibilidad al nicho, y controlar la exposición en el punto de venta.
 - Ayudar y colaborar en la construcción de una cierta imagen de marca.
 - Actuar como algo más que fuerza de ventas del productor.
 - Minimizar los costes de gestión.
 - Contribuir a la racionalización profesional de la gestión.
 - Acceder a puntos de venta, muchas veces atípicos, en función de las características del producto y de la ubicación de los clientes objetivo.

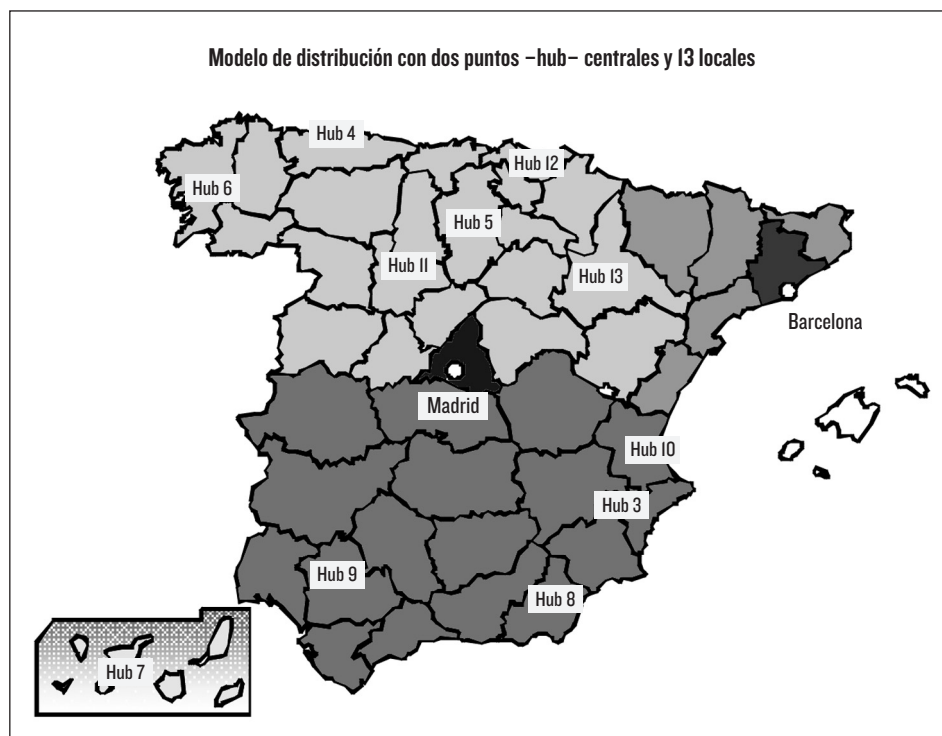
El canal largo: bipolaridad y minifundismo

El modelo tradicional de distribución, que hasta ahora ha imperado en el mercado del libro español, es el del canal largo. De tal manera que el editor apenas tiene contacto con el punto de venta, y los libros llegan al canal de librerías a través de un complejo sistema de distribución.

En este cuadro, que responde al modelo tradicional de distribución, podemos observar una red de distribución caracterizada por dos realidades muy distintas:

Por un lado, la bipolaridad Madrid-Barcelona, con dos centros de distribución –hub centrales–. Estos polos magnéticos están liderando los nuevos agrupamientos logísticos y las negociaciones bilaterales, muchas veces al margen del editor, con las cadenas de librerías y los jefes de compra de las grandes superficies; en consecuencia, el editor está perdiendo capacidad de iniciativa y margen de manobra en el nuevo escenario de relaciones. Dichas negociaciones incluyen los márgenes comerciales, los descuentos especiales por campaña o lanzamiento, implantaciones especiales, la gestión de espacios de exposición y venta; acuerdos, en definitiva, que en la mayoría de los casos el editor no lidera.

Por otro lado, el minifundismo territorial, con una red de distribuidores regionales, que mientras en un modelo de demanda (hasta los años 80-90) proporcio-



naba capilaridad a la oferta del editor, en cambio, actualmente, en el mercado hiperfragmentado de nicho, produce la arteriosclerosis del sistema y la falta de visibilidad del editor. Esto provoca al editor las frecuentes roturas de stock en la región correspondiente, el incremento de los gastos de transporte y mensajería, el desplazamiento de la fuerza de ventas hacia la novedad frente al descuido del fondo, y en definitiva, a la larga, la falta de presencia y de credibilidad del sello editorial.

Como conclusión de todo esto se puede deducir un incremento paulatino del protagonismo del distribuidor en detrimento del liderazgo del editor, cada vez más menguante.

¿Por qué se ha desplazado el centro de gravedad? Liderazgo y competencia en el nuevo mercado

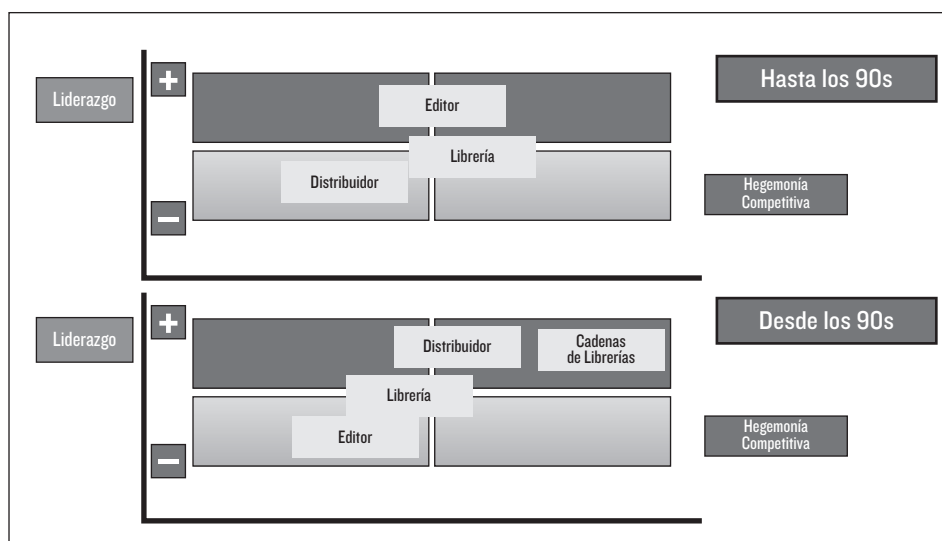
El modelo de distribución tradicional, basado en el mercado de masas, ha sobrevivido a pesar de los cambios macroestructurales, e intenta «asegurar» su hegemonía frente a otros modelos de distribución propios de los demás sectores del consumo moderno. Esto ocurre en la medida en que el distribuidor controla los activos y el flujo de tesorería del editor, por una parte, y ejerce una presión y es responsable

del nivel de servicio de la librería, por otra. Por lo demás, el distribuidor controla los esquemas de flujos de información entre los otros eslabones del canal.

Los siguientes esquemas analizan los campos de fuerza entre los tres agentes del canal largo de distribución, propios de los años 90, en comparación con los nuevos campos de fuerza del mercado posterior. Una de las primeras cosas que llaman la atención son las variaciones significativas en cuanto a la matriz liderazgo/hegemonía competitiva, de tal manera que, mientras que en el mercado anterior el editor ejercía el liderazgo y ofrecía la máxima hegemonía competitiva, en los últimos años se ha visto sustituido en esas funciones por el distribuidor. Además, ha surgido un nuevo agente dentro del canal largo, como es la cadena de librerías, que actualmente está disputando el liderazgo al distribuidor.

Por todo ello, podemos concluir que el distribuidor constituye hoy por hoy una doble barrera:

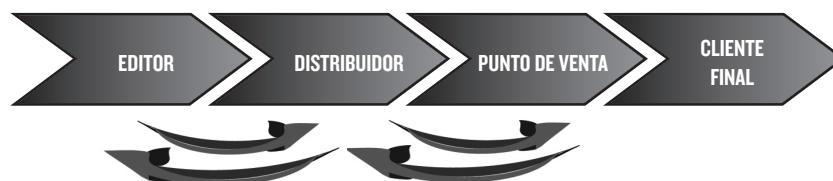
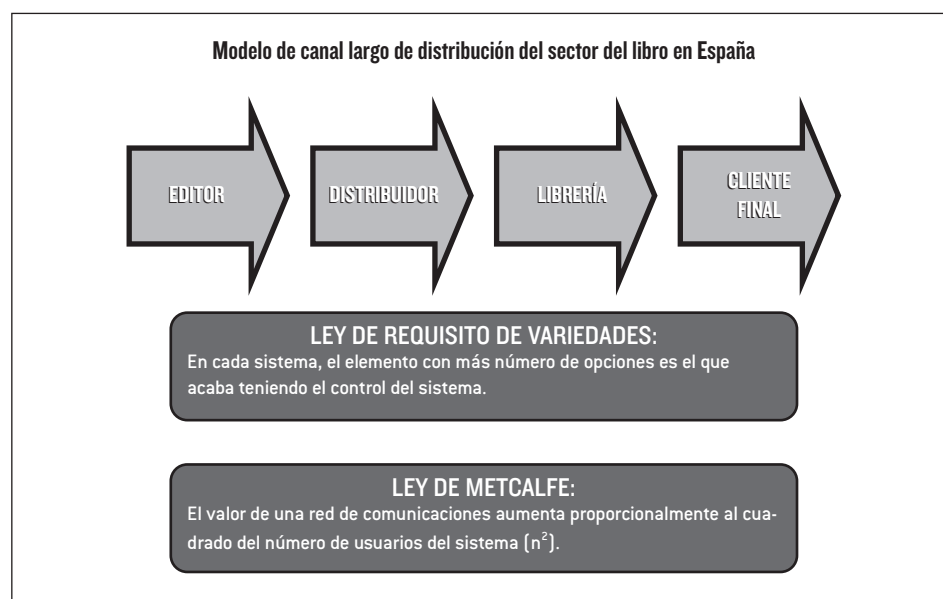
- Barrera de entrada para el editor: aunque el editor esté perdiendo liderazgo y hegemonía competitiva, y en definitiva visibilidad en su oferta editorial, el margen de negociación con los otros agentes de la cadena se ve cortocircuitado por el distribuidor. Ante esta situación, el editor se ve obligado o a aceptar condiciones y pactar o, como veremos, a buscarse literalmente la vida.
- Barrera de salida para la librería: aunque el librero piense que el nivel de servicio que está recibiendo no es el óptimo, no puede cambiar de proveedor. La librería independiente ha perdido totalmente su capacidad de negociación respecto al campo de acción y cuota de mercado que están conquistando las cadenas de



librerías y las grandes superficies. El editor no quiere perder capilaridad en los puntos de venta, pero exige tratamiento de nicho para sus fondos. El distribuidor está liderando grandes operaciones en un escenario propio del mercado de masas. ¿Cuál es el verdadero aliado del librero independiente? ¿El editor? ¿El distribuidor? Para nosotros no hay ninguna duda: una intensa relación editor-librero independiente es la base sobre la que sustentar la pluralidad bibliodiversa de la edición y un ecosistema de librerías culturalmente diferenciadas.

Canal largo vs. cadena de valor

Como hemos apuntado ya, el actual canal de distribución que domina en el sector del libro, propio de un mercado de masas, es el que se denomina en marketing «canal largo». Esto quiere decir que existen cuatro figuras interrelacionadas que, se supone, deben ir añadiendo valor al producto/servicio a lo largo del proceso, e interactuando hacia adelante y hacia atrás. Aunque el diseño del canal viene establecido desde los años 70-80, y el canal ha sobrevivido el mismo en los años 90,



esto no significa en cambio que el peso específico y la relación de unos actores con otros sean las mismas. Surge, por tanto, la necesidad de analizar el dibujo del canal en función de dos parámetros principales:

- *En función de la posición que ocupa cada actor en el canal de distribución.* Hasta los años 90, con un modelo de mercado asentado en la fuerte demanda, el editor estaba a la cabeza del canal largo siendo el verdadero motor de la cadena de valor, representada por su oferta de productos y contenidos. Dicho empuje se desplazaba a lo largo del canal, desde la fuerza de venta hasta el punto de venta. En este modelo, el editor lideraba la cadena de valor. Desde los años 90, con un mercado instalado en la sobreproducción y con una saturación de la oferta, este modelo ha cambiado y, aunque la cadena es la misma, su ordenación interna y el peso específico de sus miembros son distintos. Podríamos decir que el modelo se autodireccionaba en un único sentido, no había retorno de *feedback* ni bidireccionalidad.

- *En función de la relación que el distribuidor mantiene con el punto de venta.* Desde los años 90, el distribuidor ha ejercido una ruptura en la direccionalidad cualitativa del canal, de tal manera que la triple interacción editor-distribuidor-punto de venta se ha visto sustituida por la doble horizontalidad distribuidor-punto de venta/distribuidor-editor. El liderazgo dentro del canal lo ejerce ahora el distribuidor, lo cual no significa que esté añadiendo valor a los otros eslabones de la cadena. Simplemente refleja cómo las relaciones dentro del canal se han polarizado y que, en contra de los análisis que apuntan a la creación de «comunidades-nicho» en los distintos tipos de mercados sectoriales, el sector del libro se está enquistan-do en una asimetría que no predice nada bueno. El apalancamiento bifronte en las posiciones trae consigo la rigidez del canal y la ralentización del flujo de información. En vez de valor, se genera disvalor a lo largo de la cadena.

Asistimos, por tanto, a una situación que tiene poco futuro a medio y largo plazo. La inequidad y la asimetría distribución-librería/distribución-editor propia de esta situación en el canal de distribución, perjudica seriamente a la cadena de valor. El editor no sólo ha perdido el liderazgo en la cadena, sino que se confirma con preocupación que no accede al punto de venta y todavía menos al cliente final. Hay que puntualizar aquí que cuando nos referimos a «llegar al cliente final» no nos referimos a vender directamente, sino a obtener *feedback* y retroalimentación acerca de los productos que se lanzan al mercado. Ni más ni menos. Para vender, el canal esencial del editor debe ser la librería. Sin buenas librerías independientes, el editor independiente se puede dedicar a hacer sudokus. Y aquí hay que señalar que el editor deberá, en numerosos casos, perder capilaridad para ganar en musculatura. A los mercados de masa deben llegar ciertos productos, y a los mercados nicho otros.

Los modelos europeos

Aunque no es éste el lugar ni el momento de analizar los modelos de distribución europeos, un vistazo general a los mismos nos permite observar que hay modelos que han aguantado mejor el paso del tiempo y, sobre todo, que tienen mucha más capacidad adaptativa a las nuevas tendencias de los mercados. Veamos someramente algunas características comunes a todos ellos y que los diferencian del modelo español:

- El grado de concentración de la distribución es infinitamente mayor que en España.
- Existe una clara separación de funciones entre lo que son procesos puramente logísticos de los de marketing y ventas.
- En algún modelo, como en el alemán, hay distribuidoras de los editores (diseñadas para generar valor añadido al editor) y empresas de distribución enfocadas hacia el punto de venta, con un alto nivel de servicio en cuanto a rapidez y velocidad de entrega (creadas para generar valor añadido al punto de venta).
- La mayoría de los equipos comerciales dependen directamente de los editores.
- El índice global de devoluciones no sobrepasa el 15%, incluso en Inglaterra, donde no hay precio fijo.
- Está regulado el que no se pueda devolver un libro nuevo hasta tres meses después de ser adquirido.

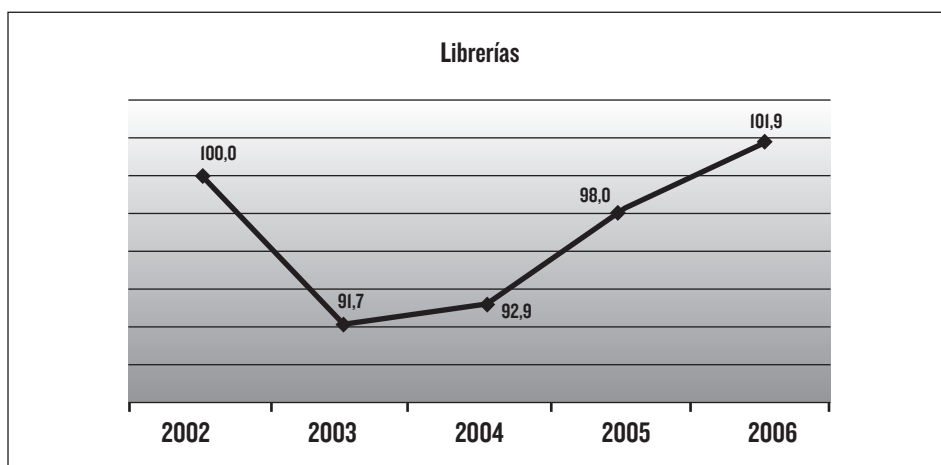
Reflexiones sobre el XII Informe de FANDE

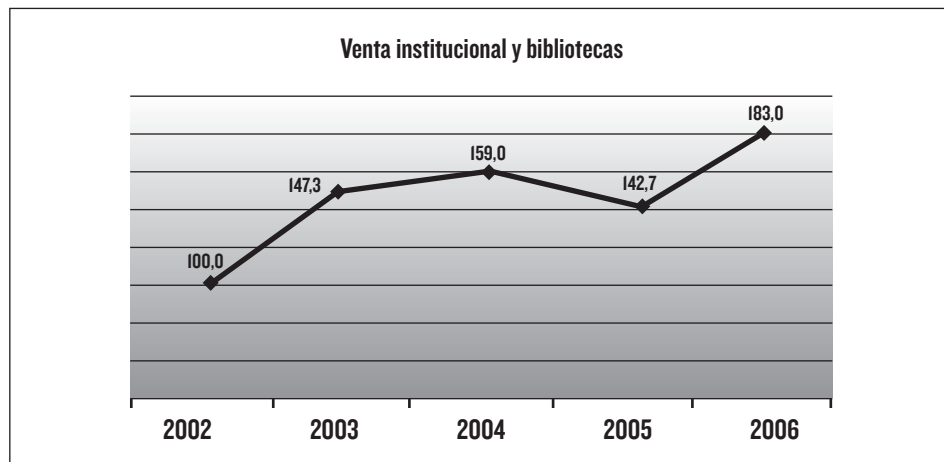
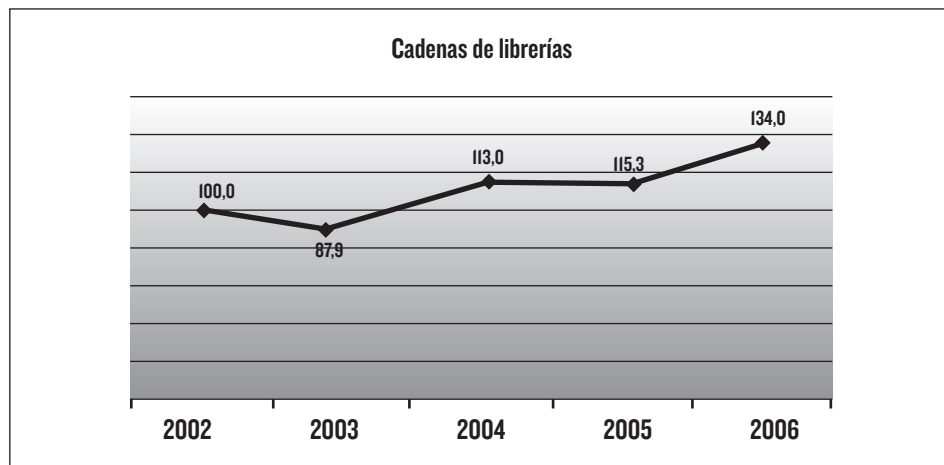
Un análisis rápido de este informe, si se contrasta con los datos de Comercio Interior 2006 de la Federación de Gremios de Editores de España pone de relieve datos similares, pero también contradicciones o, al menos, elementos que dan qué pensar. El cuadro general de datos de la distribución de libros que suministra es el siguiente:

	Variación respecto a 2005
219.245.000 ejemplares servidos	3,4%
56.007.000 ejemplares devueltos	3,2%
275.253.000 ejemplares movidos (servidos no devueltos)	3,3%
163.238.000 ejemplares vendidos	3,4%
7.570.000 pedidos despachados	-7,6%
29 ejemplares por pedido	3,0%
1.571,03 millones de euros de facturación (PVP, IVA incluido)	12,4%

Lo primero que resulta llamativo es la cifra de negocio que ofrece, 1.571 millones de euros. Esta cifra se corresponde con el 52% de la facturación de libros, obtenida en el Informe de *Comercio Interior del Libro* recientemente publicado por la FGEE –según los datos de 2006–, que ha sido de 3.014 millones de euros. ¿Qué ocurre con el 48% restante, es decir, con los 1.443 millones de euros de diferencia? Un análisis superficial nos revela que dicho volumen de negocio no ha sido movido por el canal de distribución, siendo un volumen generado en comercio interior. No resulta descabellado, por tanto, deducir que esas cifras deben corresponder a ventas directas del editor. Factor éste que sí es determinante en el mantenimiento y apoyo de la librería independiente como canal crítico a defender, incluso más que el propio precio fijo. Imaginen por un momento el efecto oxigenante que supondría el reparto de esa cifra en el canal de librerías. Cada una de ellas incrementaría su facturación en 3,6 millones de euros. Esto sí que es creer en la librería como tejido comercial-cultural de España. Y es que los cínicos no se acabaron en Grecia. Hemos de añadir que los datos de FANDE (Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones), desde nuestro punto de vista, tienen un gran valor, por su precisión y calidad de datos, en relación a los canales y los puntos de venta.

Hay otro dato en el *Informe de la Distribución 2006* de FANDE que mueve abiertamente a la reflexión. En la página 52 se observan los gráficos que representan la evolución de la facturación por canales durante los últimos cinco años. Pues bien, las cifras que arrojan mueven abiertamente a la reflexión: crecen las cadenas y, sobre todo, la venta a instituciones: empresas, instituciones, colegios, bibliotecas, y lo que se ponga a tiro. ¿Es razonable el que un distribuidor venda directamente a instituciones? ¿No debería concentrar su actividad en el desarrollo de los puntos de venta? ¿No acaba siendo juez y parte haciendo la competencia a los puntos de venta y perdiendo de vista su relación estratégica con sus editores?





Otro dato llamativo del informe es el que cifra la devolución de libros-no-de-texto en el 28,9%, frente al 31,2% que ofrece el informe de comercio interior. El dato resulta alarmante, al observar que el crecimiento de las devoluciones refleja una crisis de sobreproducción que convierte a la industria editorial en una máquina de consumo pura y dura. También es importante comprobar el dato medio de a cuántos proveedores –se supone que editores– representa una distribuidora: 108. Hablando desde el punto de vista de la logística es bastante poco, pero, ¿y si lo hacemos desde el punto de vista del marketing y la comercialización? Es evidente que con ese volumen de cartera de marcas es imposible, con los medios e infraestructuras que la distribución maneja en España, atender ni a los puntos de venta ni al editor.

Los flujos de información

La información no sólo es poder, es el activo crítico más importante de una empresa. Pero no siempre es un activo bien tratado en los entornos corporativos, y nos atrevemos a decir que manifiestamente despreciado en el entorno del libro. En este sentido, la información es para el editor una variable estratégica fundamental. En la línea del análisis acerca de la más que probable evolución hacia mercados hiperfragmentados, la información se constituye en la variable estratégica crítica del editor. No nos referimos al hecho de enviar puntual y regularmente la liquidación, sino de avanzar en un suministro mucho más pormenorizado, profundo y táctico de información.

Un dato crítico para el editor es saber en todo momento dónde están sus libros (no olvidemos que un editor, con una distribución capilar normal, puede llegar a tener sus libros «aparcados» al menos en 14 almacenes diferentes). Pero hay un dato todavía más crítico, el conocer «quién vende qué», y si nos apuran, «a quién y cómo». El primer elemento le permite al editor observar el comportamiento del libro y poder tomar una decisión científica (es decir, no basada en la intuición) sobre si se debe reeditar o no. El segundo le permite en cambio construir un *mapping* de ventas de un determinado libro en ciertos puntos de venta, y poder deducir posteriormente cuadros de comportamiento –cluster, patrones, etc.– de otros libros similares o afines. La información sobre el tercero y el cuarto permite desde diseñar productos personalizados –customizados– hasta diseñar campañas de marketing hacia *targets* muy minoritarios. Para un editor es fundamental conocer que un determinado tipo de libro (libros de segmento, de nicho, *targets* determinados, libros infantiles, etc.) es comprado por determinados puntos de venta. Disponer de este dato permite analizar la situación, y con determinadas variables de marketing diseñar modelos predictivos, de probabilidad y escenarios posibles de impacto. En esto juegan un papel fundamental las tecnologías de Business Intelligence –inteligencia de negocio–, hoy asequibles económicamente a cualquier pyme innovadora.

Sin estas herramientas de análisis y sin los datos que le debería facilitar el distribuidor, extraídos del punto de venta, el editor español de principios del siglo XXI va a seguir editando de oído y vendiendo de cara. Dichas herramientas, que parecen ciencia ficción en nuestro sector, están absolutamente consolidadas en cualquier otro sector del consumo.

Hacia dónde es deseable que el modelo español evolucione

- Concentración en unas pocas distribuidoras –centradas en un *core business* logístico– de carácter nacional –al margen de las distribuidoras específicas que cada grupo editorial grande ya tiene–. Éstas deberían replantearse si están obteniendo

las economías de escala razonables, o deberían a su vez converger en una integración en plataformas logísticas mucho más grandes y poderosas. Deberían ser la «casa común» de la totalidad de los editores, dependientes y/o independientes. Estas empresas realizarían todo lo concerniente a almacenaje, logística, picking, packing, flujos de facturación y cobros, y la tan denostada y no obstante mejorable logística inversa (devoluciones). Dichas empresas no ejercerían la actividad comercial y de marketing de la editorial. Como esta iniciativa requiere de un altísimo nivel de inversión en infraestructuras, parece razonable pensar en una evolución hacia un modelo de plataforma. Lo ideal en este tipo de planteamiento es que sean sociedades abiertas, en cuanto a accionariado, a todos los sectores implicados.

- La relación entre distribuidor y editor ha de converger hacia la que se denomina en marketing una «relación partner». Integración de estrategias y plataformas basadas en la transparencia y en la bidireccionalidad de los flujos de información. Para acceder a la información que el editor necesita no es necesario disponer de herramientas ultrasofisticadas: con un buen *data warehouse*, alguna aplicación analítica y de *data mining* es más que suficiente. Y esto hoy en día está al alcance de cualquiera.

- Los distintos actores de la cadena de valor tendrán que decidir en qué campo de juego deciden ejercer su actividad en los próximos años, y ajustar y rediseñar, con coherencia, sus estrategias, productos y servicios. O bien se deciden a jugar en el mercado de masas, o bien deciden dar el salto a los mercados *long-tail* y a la cultura de nicho. Y no es que los mercados sean incompatibles, sino que cada tipo de mercado plantea reglas diferentes de intervención. Si editas para mercados masivos tienes unas reglas de juego, y si lo haces para mercados nicho otras muy diferentes.

- Creación de empresas de servicios especializadas en la comercialización y el marketing, siguiendo el modelo francés tipo *diffuser*. Estas empresas pueden o no ser participadas directamente por los editores.

- Es altamente probable que numerosos editores se acaben agrupando y formando fuerzas de ventas propias. Estos *pull* de editores para desarrollar su «comercialización y marketing» parecen la vía más razonable de reconducción del canal de distribución.

- Para que estas fuerzas de ventas tengan una alta operatividad y unos costes razonables, los editores deberán trabajar en planes editoriales con al menos seis meses de antelación. No olvidemos que la presentación de novedades a los puntos de venta deberá hacerse con un calendario y un tiempo determinados. El comercial que visita el punto de venta necesitará de un tiempo largo de exposición y explicación de su plan de novedades y reediciones de los productos de su *pull* de editores, generando un alto valor añadido tanto al editor como al punto de venta.

No queremos terminar sin antes señalar que parece razonable la constitución de una «mesa nacional» de debate sobre el futuro de los mercados del libro en España. Y es que, si no se hace algo pronto, pasaremos de un presente gris a un futuro negro. No se trata de ser apocalípticos, pero mueve a la reflexión que, durante la última feria del libro de Frankfurt, en una encuesta realizada a más de 1.000 editores de 86 países, el 50% afirmó que el principal problema del libro en dos generaciones serán las nuevas formas de entretenimiento y ocio. A su vez, el 23% señala que las librerías, tal y como las conocemos hoy en día, desaparecerán en dos generaciones.

Bibliografía citada

- Anderson, Chris. *La economía Long Tail: De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario* (Urano, Tendencias, 2007).
- Bauman, Zygmunt. *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos* (FCE, 2007).
- Gaggi, Máximo. *Dios, patria, riqueza* (Lengua de Trapo, 2007).
- Gaggi, Máximo y Narduzzi, Edoardo. *El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad de bajo coste* (Lengua de Trapo, 2006).
- Pimentel, Manuel. *Manual del editor: Cómo funciona la moderna industria editorial* (Berenice, 2007).
- Rushkoff, Douglas. *Renacimiento 2.0: Empresa e innovación en la nueva economía* (Urano, Tendencias, 2007).