

# La macdonalización del libro: low cost, distribución y visibilidad en la edición independiente

Manuel Gil y Fco. Javier Jiménez

Consultor editorial y editor • <http://paradigmilibro.blogspot.com/>

El *low cost* hunde sus raíces en ciertas formas de innovación empresarial y de apertura estratégica de mercados. Es un fenómeno que hace tiempo dejó de ser una moda practicada por unas pocas empresas, para convertirse en un hábito de consumo generalizado. Su popularización llegó a través de las compañías aéreas, pero en los últimos años se ha implantado masivamente en casi todos los sectores del consumo. Más allá de la *macdonalización* de la sociedad, la etiqueta *low cost* ha pasado de ser un eslabón del consumo de personas con rentas limitadas y/o buscadores de chollos, a constituir una forma habitual de «consumo inteligente» y, en gran medida, responsable y sostenible. El éxito de su implantación, no obstante, no se debe únicamente a que sea una poderosa arma de marketing, sino más bien a su implicación como parámetro de nuevos hábitos de consumo.

El *low cost* se ha hecho un hueco en las prácticas y hábitos del *prosumidor*<sup>1</sup> moderno, cuyo retrato es el de un consumidor informado, proactivo, inteligente y deseoso de encontrar el «precio justo», y que además participa, como productor, en la sociedad abierta del conocimiento, haciendo públicas sus preferencias personales. Esta nueva cultura del consumo (propia de un mercado caracterizado por la flexibilidad, lo *hiper* y lo *líquido*<sup>2</sup>) tiene un fiel aliado en Internet y en las nuevas tecnologías.

El movimiento *open source* y la llegada de la web 2.0 han convertido al cliente/consumidor en un analista de estudios de mercado, y en un exper-

---

1. Término formado por la fusión original de las palabras en inglés *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).

2. Las características del mercado de la sociedad del hiperconsumo las hemos desarrollado más extensamente en *El nuevo paradigma del sector del libro*, Gil, M. & Jiménez, Fco. Javier. Madrid, Trama editorial, 2008.

to conocedor de los nuevos circuitos comerciales y de distribución. Las viejas categorías que el marketing tradicional utilizaba para referirse a los consumidores ya no son operativas. Ha surgido una nueva tipología de consumidores, denominados por muchos analistas «consumidores híbridos», aquellos que son capaces de cenar en un restaurante de gama alta, comprar muebles en Ikea o recalar un sábado en Media Markt para comparar los precios de las pantallas de plasma.

También es híbrido el lector/comprador que tiene cuenta en la Librería Luces de Málaga, donde va todos los sábados con su mujer y compra el libro que le recomienda Berni, el librero; además, consulta las novedades de historia ya que recibe el boletín de novedades de marcialpons.com; a su vez, compra a través de amazon.com el último best seller internacional en inglés, que se oferta junto a la última biografía de Sean Connery, recomendada por el librero virtual, en un *pack* de lanzamiento con un 20% de descuento; vota a la mejor novela histórica y participa en el sorteo de un viaje a Estambul para dos personas, patrocinado por un grupo editorial, en fnac.es; participa en un foro latinoamericano de novela policíaca, recomendando encarecidamente la última novela de Mankell; y, finalmente, se hace con el sexto volumen de la saga de Harry Potter el día que va a cambiar el disco duro externo de su PC, al Media Markt que hay junto a su urbanización. El prosumidor híbrido se asesora, consulta, elige la oferta más interesante, vota, participa, recomienda, compra. Hace unos años hablábamos del consumidor bígamo, después le etiquetamos como infiel y ahora le descubrimos como absolutamente promiscuo en su comportamiento de compra.

Los nuevos prosumidores no están dispuestos a pagar sobrepagos por productos que no aporten un enorme valor añadido. El prosumidor inteligente no compra simplemente; ejercita toda una cultura consumista que responde no sólo a una lógica emotiva y hedonista, sino que implica un momento reflexivo y proactivo antes de la decisión de compra. El consumidor ya no es aquél sujeto pasivo a cuyas necesidades pretendía responder el marketing tradicional. Lejos ya de la torpe interpretación conductista, que explicaba el acto de consumo desde el modelo de estímulo-respuesta, y más allá de todo determinismo, la decisión de compra está presidida por una participación activa del cliente que condicionará el diseño del producto en un futuro inmediato. De tal manera que el *low cost* se configura como un fenómeno que va a revolucionar todos los sectores del mercado, que está aquí para quedarse, y que la ralentización de la economía y la contracción del consumo no hará más que incentivar. Estamos, por tanto, ante un valor en alza. No es casual el aumento de las ventas de las marcas blancas en el gran consumo y del libro de bolsillo en nuestro sector.

Asistimos así a un giro copernicano en el estudio de los hábitos de consumo. La ciencia del marketing ha de pasar, en el análisis del *low cost*, de un parámetro anclado en los grupos sociodemográficos de rentas bajas a un concepto «transversal» de compra inteligente. El cambio es ciertamente importante. El eslogan de posicionamiento de Media Markt, «Yo no soy tonto», que a muchos puristas les puede parecer zafio o ramplón, es una auténtica declaración de principios que sintetiza por dónde van los tiros. Todo apunta a que estamos viviendo un cambio de paradigma también en el marketing, lo que ha quedado confirmado por el deslizamiento de las estrategias empresariales del producto al cliente, y por el surgimiento en Internet de la cultura *wiki* y de las redes p2p.

El fenómeno *low cost* es, desde el punto de vista de la literatura empresarial, un caso de innovación estratégica en un sector determinado. A partir de una estrategia de liderazgo en costes, se construye una arquitectura estratégica que combina el liderazgo en precios –lo que percibe el cliente– con una fuerte diferenciación y un enfoque a nichos de mercado, dando como resultado una nueva «propuesta de valor para el cliente». Nos encontramos ante lo que Michael Porter cita como una de las posibles estrategias competitivas ganadoras: el liderazgo en precios. Esta estrategia ganadora consiste en una estrategia que combina, en una configuración original, muchas acciones complementarias.

A comienzo de los años 80, Porter definió tres estrategias competitivas genéricas: el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque o concentración (voluntaria o forzosa) en determinados nichos de clientes, canales o mercados, es decir, nichos. Desde el punto de vista del cliente, estaríamos hablando de «ser el mejor», «ser el más barato» o «ser el único». En la sociedad del hiperconsumo, marcada por el exceso, el frenesí consumista, el éxtasis depresivo de la novedad perpetua, la seducción, el zapeo, el *corto plazo*, el éxito y la hipersegmentación en nichos, el hecho de desarrollar una estrategia basada en una ventaja competitiva es la única manera de adaptarse, mantenerse y permanecer en el mercado.

La hiperfragmentación del mercado y el auge de la economía del *long tail* obligan a que nuestro producto aporte valor añadido, que no sea un producto más, que presente un alto nivel de diferenciación para que no quede eclipsado o reabsorbido por la sociedad del exceso, que asienta sus raíces en el despilfarro y la redundancia. Es fundamental que nuestro producto represente un valor diferencial para los clientes potenciales. Además, dicha ventaja competitiva hay que saber comunicarla al mercado, de manera que el cliente final perciba con nitidez el posicionamiento que la empresa busca con el lanzamiento de dicho producto.

## El *low cost* en el sector del libro

La mayor parte de las editoriales actuales, y sobre todo las denominadas independientes, son en su gran mayoría empresas *low cost* en potencia, sobre todo desde el punto de vista de sus capacidades internas y de su estructura organizativa. Veamos:

- Son empresas con estructuras de personal fijo muy livianas.
- Tienen un alto nivel de externalización de todas las funciones que no afectan esencialmente al corazón de su negocio (*core business*): desde traducción y corrección hasta maquetación y diseño, todo el trabajo se desarrolla con trabajadores *free lance*.
- Tienen unos costes fijos relativamente muy bajos.
- Tienen una estructura de costes variables muy flexible.
- Buscan una fuerte competitividad a la hora de subcontratar.
- Su línea y gama de producto es igualmente sólida en relación a empresas de mucho mayor tamaño.
- Su participación en la tradicional cadena de valor reside esencialmente en posicionarse en el primer eslabón, es decir, el de la producción y creación de productos. En los últimos años, debido a un nivel de delegación demasiado alto, dicho liderazgo lo ha perdido en el resto de los eslabones, que han quedado a merced de terceros.

La irrupción de estrategias *low cost* en el sector del libro afecta de manera distinta a los gremios implicados. Por ejemplo, no puede ser liderada por los libreros. De hecho, la propia Ley de la Lectura, del Libro y de las Bibliotecas, de junio de 2007, impide este modelo de negocio en librerías, grandes superficies y cadenas de librerías. El «precio fijo» convierte prácticamente en *comodities* los puntos de venta; es decir, ante el superferolítico lanzamiento del próximo libro de Carlos Ruiz Zafón, en la decisión de compra no tendremos en cuenta el precio –porque en todas las librerías costará igual–, de tal manera que Manuel o Javier podrán comprarlo donde les pille o venga en gana, bien sea en el quiosco del aeropuerto, en la librería El Tranvía, en el *mall*, el sábado por la tarde, cuando vayan uno al cine y el otro a hacer la compra al Carrefour, en El Corte Inglés al lado de casa o en la papelería junto al colegio de los niños. El 5% de descuento que garantizaba FNAC o los libreros de la Cuesta de Moyano (junto a la estación de Atocha, en Madrid) es a lo máximo que se puede aspirar vía precio.

La diferenciación como arma estratégica en los puntos de venta queda, por tanto, a expensas de los niveles de servicio y de la profundidad de su

catálogo de productos. En un mercado hiperfragmentado y presidido por la lógica del hiperconsumo, en la comercialización de los libros cobra importancia todo lo relacionado con el aspecto y el diseño del punto de venta, la presentación de los productos, el entorno de venta de los mismos, y todo aquello que contribuye a provocar el acto de compra. En ese sentido, los métodos tradicionales de venta se revelan como inadecuados, siendo casi lógico el desplazamiento de la compra hacia las grandes cadenas, cuyos diseños de espacios comerciales y superficies de ventas se acercan más a los nuevos hábitos de consumo.

El cambio de paradigma en el marketing de distribución, comercialización y venta de los libros viene determinado por la necesidad de desarrollar nuevas fórmulas para vender en la línea de la implantación de una nueva cultura del marketing de librerías, que ha propiciado el nacimiento de lo que podríamos denominar Merchandising 2.0 y de la ciencia del Shopping aplicada a librerías.

El merchandising de presentación, como técnica y herramienta estratégica de diferenciación, pretende favorecer el acto de compra a partir de la adecuada presentación, tanto de los productos ofrecidos como de su entorno; además, busca rentabilizar las inversiones de los detallistas a partir de la óptima utilización del espacio disponible en el establecimiento. Por su parte, el merchandising de gestión vertebrará sus estrategias y la actividad de la librería hacia la alta rotación y la mejora de la rentabilidad.

En cuanto a la ciencia del Shopping, es un instrumento estratégico diferenciador que se ha desarrollado ampliamente en las grandes superficies –con interesantes aplicaciones en las secciones de alimentación y perfumaría, por ejemplo–, pero que aún no se ha explotado adecuadamente en las librerías: investiga, compara y analiza el comportamiento de los clientes de las tiendas para hacer que los locales y sus productos sean más sensibles a los compradores; es decir, responde a la pregunta fundamental de «¿por qué compramos lo que compramos?».

Todo este giro copernicano en la ciencia del marketing hacia el merchandising y el shopping encuentra su razón de ser en el deslizamiento generalizado del centro de gravedad del producto al cliente, en el mercado hipermoderno. La homogeneización y la polarización de la oferta editorial en librerías, por un lado, y el proceso de homogenización de la demanda que ello provoca, por otro, determina que el valor añadido del libro en el punto de venta venga vehiculado por la respuesta a la pregunta ¿por qué debo comprar este libro y no este otro? ¿Por qué es el que compra todo el mundo? El cliente ha alcanzado todo el protagonismo, y la red de librerías independientes ha de lograr su diferenciación estratégica mediante otros recursos.

Si el punto de venta es un *commodity*, si el nivel de servicio es casi idéntico en los puntos de venta, ha llegado el momento de hacer de la competencia vía precio un elemento claro de diferenciación sustantivo. Ambas herramientas de marketing, el merchandising y el shopping, son dos armas estratégicas fundamentales que la red de librerías independientes debería incorporar más activamente a sus programas de formación continua. Ambas resultan imprescindibles como elemento diferenciador, vitales para que las librerías se adapten a los nuevos ecosistemas del mercado hiperfragmentado. Sin ellas, los libreros tendrán difícil lograr generar aquel valor que las distinga de sus competidores. Recordemos que, en la sociedad hipermoderna, el valor ya no viene propiciado por una cadena cuyo último eslabón es la librería, sino que el valor se genera y se retroalimenta en comunidades, microesferas de intereses, micronichos de prosumidores.

Parece, por tanto, que el surgimiento de empresas *low cost* en la industria del libro en España, en un escenario de precio fijo, debe partir de las empresas editoriales. Es posible, y necesario, en un mercado hiperfragmentado, consolidar proyectos y modelos editoriales *low cost*. El éxito de una editorial de este tipo radicará en el control del diferencial entre coste y valor percibido. Con cada producto, con cada línea editorial, con cada nueva colección, su campaña de lanzamiento al mercado ha de diseñarse, articularse y actuar como un elemento crítico dentro del planteamiento estratégico del plan de marketing de la editorial. Toda empresa editorial que no disponga de ese cuadro de mando, de esa brújula, perderá el norte y dará palos de ciego, o se dedicará a improvisar.

Los editores, en general, a la hora de poner los precios a sus libros están aplicando modelos de escandallo que denotan un enorme descuido y hasta desprecio por la percepción de valor por parte del cliente. ¿Quién de nosotros, en una librería, al observar un libro que le podría interesar, no lo deja tranquilamente en la mesa de novedades por considerar que su precio es excesivo? ¿Habría dudado en adquirir ese mismo libro si el precio hubiese sido sensiblemente inferior? Con rotundidad creemos que no. ¿El precio que abonamos por un libro es la contraprestación directa del bien que adquirimos? ¿O pagamos algo más? Obviamente estamos pagando los no vendidos y cierto porcentaje de devolución. Y es que la decisión del precio final del libro no deja de ser una herramienta estratégica fundamental para toda empresa editorial que quiera adaptarse a la cultura del *low cost*.

El supuesto que hemos descrito no deja de significar que para el cliente la percepción subjetiva sobre el precio del libro era muy inferior al precio que ha encontrado impreso en la pegatina del código de barras. El descuido intencionado del editor a la hora de poner precios refleja su ceguera

y falta de previsión; el editor permanece ajeno a un mercado que está desarrollando paulatinamente una enorme sensibilidad al precio del libro. La nueva economía de los servicios en la sociedad actual ha desequilibrado los niveles de riqueza de la población, generando desigualdades de renta que sensibilizan a gran parte del mercado hacia una elasticidad al precio de los productos como no habíamos conocido hasta ahora.

¿Es posible una editorial que lance al mercado novedades editoriales con precios inferiores a los 10 o 12 euros? ¿Por qué cualquier libro de una mesa de novedades adopta un precio que se sitúa en una horquilla de 18-25 euros? ¿Qué es lo accesorio y qué es lo indispensable en el producto libro? ¿Está todo el mundo dispuesto a pagar un plus por una portada, por un plastificado, por unas contras, por las fajas? No olvidemos que todo esto forma parte del coste puramente industrial del producto.

En nuestra opinión, el lector/comprador (lector frecuente y comprador inteligente), como buen prosumidor, sabe distinguir con nitidez qué es lo irrelevante de lo imprescindible (el contenido intrínseco del libro). La democratización del mercado ha otorgado un mayor poder al consumidor. Cubiertas, gramajes, solapas, fajas y demás corseterías inciden muy directamente en el coste inicial del producto, y el consumidor lo sabe. Todo aquél que tenga una relación más o menos directa con el sector editorial sabe que el coste industrial de producción de un libro está «normalmente» entre 1 y 2 euros por ejemplar. Entonces, ¿qué ocurre con el escandallo de precios? ¿A qué se debe que el precio de salida del ejemplar se dispare de esa forma? En una cultura del *low cost*, al prosumidor le cuesta cada vez más entender la i-lógica de los precios de los libros en España.

Los librereros que trabajan con editoriales anglosajonas saben que la aparición de novedades en esos mercados se realiza simultáneamente con formatos cartoné y rústica. Dichos editores, al lanzar al mercado las novedades editoriales, entienden que hay un determinado tipo de público que no dudará en adquirir el formato *hard*, por razones de ostentación, regalo, coleccionismo, fetichismo o para decorar metros lineales de estanterías. No obstante, estos editores, atentos a la demanda social, han sabido reconocer que existe un gran mercado potencial y real para el libro en *paper*, un *target* variopinto y muy amplio que, muy sensible al precio, elegirá su producto en rústica con tal de ahorrarse de 5 a 15 euros en su compra.

En España, parece una penalización a ciertos lectores –y a un segmento enorme del mercado– que el lanzamiento inicial del best seller del momento sea en formato *tapa dura* y que, hasta dentro de un año o año y medio no salga a la venta el mismo título en *tapa blanda*, *rústica* o en formato bolsillo. Esta es una estrategia empresarial de ciertos editores que aplican

lo que los anglosajones denominan *dynamic pricing* (estrategia de precios dinámicos), pero a la inversa. Lo lógico sería lanzar al mercado en primer lugar la edición económica y popular, para lanzar a continuación o simultáneamente la edición de lujo, destinada a un *target* minoritario, atento a la ostentación, el regalo o a la permanencia del objeto en estanterías. De nuevo la soberbia, pecado capital de los editores, les hace tomar decisiones sobre el precio final del libro respondiendo a la lógica del «trinca la pasta ahora y llora después». La subida aleatoria de uno o dos euros al precio final del ejemplar les intenta resarcir de los altos márgenes de devolución que se esperan del libro, que ya nace condenado a no hacerse «visible» a los ojos de un lector/comprador cada vez más sensible al precio en sus decisiones de compra.

¿Podemos suponer entonces, desde el punto de vista de la estrategia empresarial, que las editoriales independientes dispondrían en el *low cost* de una gran ventaja competitiva? Efectivamente, dichos editores tienen una base muy poderosa sobre la que construir una arquitectura estratégica de mayor envergadura. ¿Qué ocurre entonces? ¿Por qué no son capaces de explotar esta ventaja? Fundamentalmente porque:

- Entienden el mercado como un todo único y uniforme. No comprenden que en un mercado hay muchos mercados, y que en el caso español lo que se detecta es una dicotomía entre mercados de masas –best seller– y mercados *long tail*, con reglas absolutamente diferenciadas para operar en cada uno de ellos. El «café para todos» ya no vale ni para las despedidas de soltero.
- Siguen entendiendo el modelo de negocio como «editores analógicos»: «Edito un libro, lo envío al distribuidor, y éste se ocupa de todo». La impresión en offset sigue primando sobre la impresión digital. Se prefiere imprimir miles de ejemplares para abaratar el coste unitario, en vez de optar por un sistema de impresión bajo demanda, ahorrando en gastos de transporte y almacenamiento. El miedo a la rotura del stock en la cadena de distribución responde a una cultura editorial anquilosada en el antiguo paradigma, y no oculta sino una alta resistencia al cambio tecnológico y una carencia de imaginación y conocimiento de las oportunidades de negocio que brinda la revolución digital.
- Siguen imitando el modelo convencional de los denominados editores *frikis*: verdaderos popes de edición, entronizados como garantes de la cultura, que no participan activamente en los diferentes eslabones de la tradicional cadena de valor. El editor *friki* ha delegado gran parte de su liderazgo a otros de

los agentes de la cadena; en concreto, a la distribución y a su fuerza de ventas, lo que conlleva un enorme déficit de información para el editor. Bajo el imperio de la lógica del mercado de masas, los comerciales se limitan a presentar las novedades en «modo máquina», es decir, se minimiza la aportación de valor en la medida en que la presentación de novedades carece de diferenciación, y haciendo naufragar los proyectos editoriales en las procelosas aguas de la colocación sin criterio, la venta indiscriminada y la distribución extensiva, reproduciendo hasta la saciedad la filosofía del «café para todos».

- Por un problema esencialmente generacional, no olvidemos que la mayor parte de los editores son inmigrantes digitales, no acaban de entender ni asumir el modelo de «editor digital» al que avanza la industria editorial, en el que el contenido se desvincula del soporte. Sus iniciativas «digitales» no van más allá de suspender en la Red una página web corporativa, de perfil plano y carácter estático y meramente informativo, que apenas satisface las necesidades de los nativos digitales de la jungla *bloguera*. La cadena ha dejado paso a la red, y el valor es algo que generan, facilitan y comparten los propios prosumidores, todo un capital intelectual y hasta emotivo que los editores atentos podrían utilizar en beneficio de sus proyectos, pero al que dan la espalda por soberbia, ignorancia o ceguera.
- No se acaba de ver con claridad que la editorial del futuro, casi diríamos del presente, dejará de ser una empresa de *generación de productos* para clientes en sentido absolutamente lineal, para convertirse en una empresa de *gestión de contenidos y servicios* para miembros de comunidades de interés en una red multidimensional; es decir, la editorial deberá adoptar una concepción de red circular y concéntrica.
- No dan pasos en la línea de iniciar procesos de desintermediación parcial, por lo que dependen de un sistema de distribución, comercialización y promoción que carece de operatividad, que no logra la visibilidad deseada para sus productos, y que no cubre las expectativas del editor ni satisface las necesidades de los consumidores. Es evidente la dificultad de comprar determinados títulos y fondos. El editor ha delegado demasiado y, si quiere retomar el protagonismo en un mercado donde el consumidor es el agente más activo, habrá de recuperar la iniciativa y desarrollar estrategias de marketing creativas e innovadoras, ajustadas a un mercado de larga cola.
- No asumen que deben cambiar su modelo de distribución: de una distribución intensiva a una selectiva, de una distribución numérica a una pon-

derada. En definitiva, asistimos a un cambio de paradigma económico presidido por una economía de servicios, donde las fórmulas tradicionales ya no garantizan la visibilidad de sus libros ni la rentabilidad de sus proyectos.

- Son incapaces de reestructurar su escandalo de precios, viendo la forma de modificarlo para adaptarse a los distintos nichos de prosumidores, sensibles a la elasticidad del precio. Algunos editores están reaccionando ante el surgimiento de estos nuevos nichos, y están lanzando al mercado prototipos de proyectos editoriales –de carácter temático– que potencian la sensibilidad *low cost*: la serie Booket bolsillo fue pionera en este sentido hace ya diez años, con el lanzamiento del libro *Booket del mes* a un precio de 5,95 € de los de entonces. En los últimos meses, RBA anunciaba el lanzamiento de una nueva colección policíaca y de misterio, con una rebaja considerable en sus precios y la utilización de un gramaje inferior en su papel. Las últimas declaraciones que ha realizado Joaquín Palau asombran por su sensatez y buen juicio en este tema.
- No son capaces de desarrollar el marketing adecuado hacia el canal –trade marketing– y, sobre todo, hacia el cliente final –marketing de bases de datos–. Sus campañas de marketing no van más allá de publicar anuncios planos en prensa, diseñar marcapáginas y cartelería, o reproducir modelos tradicionales usados hasta la saciedad de lencería editorial (fajas y demás sobrecubiertas), sin ninguna sensibilidad hacia las necesidades o intereses reales de las comunidades de lectores.
- Usan un *mark up* de precios –el factor K– excesivamente elevado: un editor multiplica aleatoriamente el coste unitario de producción por cinco, por seis o hasta por ocho, reduciendo con ello las posibilidades de aceptación del producto por parte del cliente final, cuya decisión de compra consecuentemente se ve frustrada.
- Manifiestan muy poco interés acerca de las posibilidades que ofrece la web 2.0, las comunidades virtuales, la tecnología *wiki* e Internet en general. Su nivel de participación activa en las comunidades virtuales tipo YouTube, Facebook o MySpace es prácticamente nulo, dando la espalda a una red social en la que dialogan más de doscientos millones de usuarios registrados en todo el mundo.
- Mantienen una gran desconfianza a la hora de plantearse constituir un *pull* de editores que compartan información y busquen sinergias como grupo.

Los editores han manifestado tradicionalmente una cierta aprehensión a compartir conocimiento, en contra de la tendencia generalizada que ha propiciado la revolución del movimiento *open source* en la web 2.0.

- Manifiestan un premeditado desconocimiento y desinterés respecto de las posibilidades que ofrecería una integración horizontal de grupos de editores, en razón de estrategias de difusión, búsqueda de sinergias, optimización de costes y gestión por categorías. Asistimos en los últimos meses al nacimiento de una estructura similar a ésta, Contexto, que agrupa a siete pequeños editores; aunque han dado pasos ciertamente interesantes en este sentido, echamos en falta una hoja de ruta más definida para su consolidación como un verdadero lobby de editores.

Todo ello supone, desde nuestro punto de vista, una dilapidación de las ventajas competitivas que el nuevo entorno puede ofrecer al editor *friki* que decida rediseñar su identidad como editor *wiki*, aquel que se posiciona en el mercado con una mentalidad más innovadora y proactiva. Ante una reducción más que previsible –quizá no a corto, pero sí a medio y largo plazo– de las ayudas públicas a la edición, y ante una evidente contracción del consumo privado en un mercado en crisis económica, los editores independientes tienen difícil adaptarse a una situación de insostenibilidad e inviabilidad económica. No estamos nada de acuerdo con la tesis que sostiene que el libro es un producto-refugio de consumo en tiempos de recesión económica; la gente que no puede pagar la hipoteca no se compra un libro para calmarse; la gente que ha dejado de ir a un concierto, al cine o al teatro no lo compensa regalándose un libro. Bajo una recesión tan profunda como la que padecemos, la contracción del consumo ha llegado al libro: lo que se impone es una potente política anticrisis desde los gremios. Negar la evidencia no la cambia.

Pero más allá de la crisis financiera y económica puntual, la industria del libro está inmersa en la corriente de un cambio de paradigma económico generalizado. Los cantos de sirena sobre la edición independiente –de corte cultural, literario, teatral e hipócrita– no pueden acallar que los proyectos editoriales son un negocio, un simple y puro negocio, con todas las connotaciones culturales de las que se les quiera dotar, y que han de responder con eficiencia a los retos de los nuevos mercados. Y, para ello, ha de tomar decisiones estratégicas respecto al modelo de distribución que precisan sus libros para posicionarse en según qué mercados, logrando así la tan añorada visibilidad. Pero, ¿hasta qué punto el editor sabe en qué consiste realmente esa visibilidad y, sobre todo, lo que implica?

## Visibilidad vs. distribución

Una de las quejas constantes de los pequeños y medianos editores es que sus libros no se ven, es decir, que tienen una visibilidad muy escasa o nula en las librerías. Un día el editor decide entrar, por propia iniciativa, en una librería y confirma, con estupor, que su último libro no está en la mesa de novedades, o que, como mucho, se oferta un ejemplar del mismo en su correspondiente sección, rodeado de otros cientos de títulos, sin destacar de ninguna manera. Son las servidumbres de *los demasiados libros*, pero el editor no deja de llamar por teléfono a su distribuidor en la zona para manifestarle su queja: «mi libro no está». Dicho así, su lamento queda bastante opaco, rezuma emotividad y no facilita dato objetivo alguno, por lo que no sirve de elemento de análisis, reflexión y toma de decisiones.

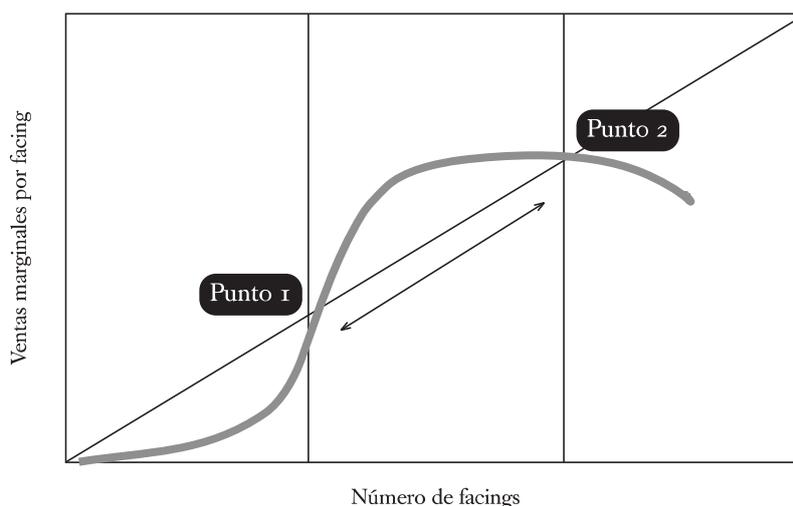
En este sentido, la queja no especifica en qué tipo de librerías no están visibles sus libros; tampoco queda claro si el editor controla, con un planteamiento estratégico definido, cuáles son esas librerías donde deberían estar y efectivamente no están sus libros; lo que parece, en definitiva, es que el editor emite su queja al distribuidor de manera huera y al aire, reaccionando a golpe de la casuística del momento. Para resumir, el editor, en vez de reflexionar, improvisa: no ha diseñado, con o sin la colaboración de su distribuidor, su principal aliado en teoría, un plan estratégico de implantación y presencia de su fondo en la red de librerías. De todas formas, ese editor quejoso realmente lleva razón, pero el problema no es que sus libros no se vean hoy, sino que se verán todavía menos en el futuro. Operar en mercados de demanda horizontal implica una implantación intensiva y tiradas largas, de forma que el libro ocupe amplios espacios en los lineales. ¿Cómo se puede pretender obtener visibilidad con tiradas de 1.500 ejemplares? Aunque las implantaciones masivas no garantizan la venta del producto, es obvio que una implantación profunda garantiza la venta en una horquilla entre el 25 y el 30% del volumen implantado –véase el gráfico 1 sobre la curva asíntota de elasticidad de un lineal–.

Este modelo vale para implantaciones muy poderosas y para la colocación de best sellers y productos editoriales de gran consumo, pero no es aplicable sin más a todo tipo de literatura y a cualquier tipo de libros. Aquí es donde el editor independiente comienza a equivocarse. De manera significativa, el pequeño editor produce libros para mercados minoritarios y de segmento, para un *target* muy localizado, es decir, para mercados de «larga cola», que generan una demanda alargada casi hasta el infinito, haciendo rentables a largo plazo productos que en el modelo de mercado de masas serían inviables por definición, por lo cual tiene que definir estrategias de visibilidad completamente diferentes.

Al pequeño editor independiente todo lo dicho anteriormente, aplicable al mercado de masas, no le vale como herramienta de análisis y trabajo. Por lo que su primera decisión en un planteamiento estratégico de su proyecto editorial, adaptado a un mercado hiperfragmentado, debe ser la de cambiar el modelo de distribución extensiva por uno de distribución selectiva. Su adaptación a los nuevos mercados pasa por una estrategia del tipo: «No voy a seguir estando de forma invisible en 1.000 puntos de venta, pero voy a estar en 200 librerías con un alto poder de diferenciación». Optará porque sus libros se aseguren una distribución ponderada óptima. Lejos de la lógica del tradicional sistema de servicio automático e indiscriminado de novedades, se trata de que el editor independiente valore la alta densidad estratégica de sus decisiones en el modelo de distribución de su fondo editorial.

Los grandes grupos editoriales, se puede objetar, copan la oferta tanto de esos 1.000 puntos de venta como de aquellas otras 200 «librerías con criterio», o «con huella», o «en cadena». Estas empresas editoras, con poderosas armas de marketing, logran inyectar margen a la red de librerías al ofrecer un modelo de distribución de gran capilaridad. Su grado de competitividad es muy alto, logrando altos niveles de visibilidad para sus lanzamientos, con un amplio apoyo mediático cruzado. Al asegurar a los puntos de venta tanto margen como rotación están llevando a una situación extrema a los pequeños editores.

#### CURVA DE ELASTICIDAD LINEAL



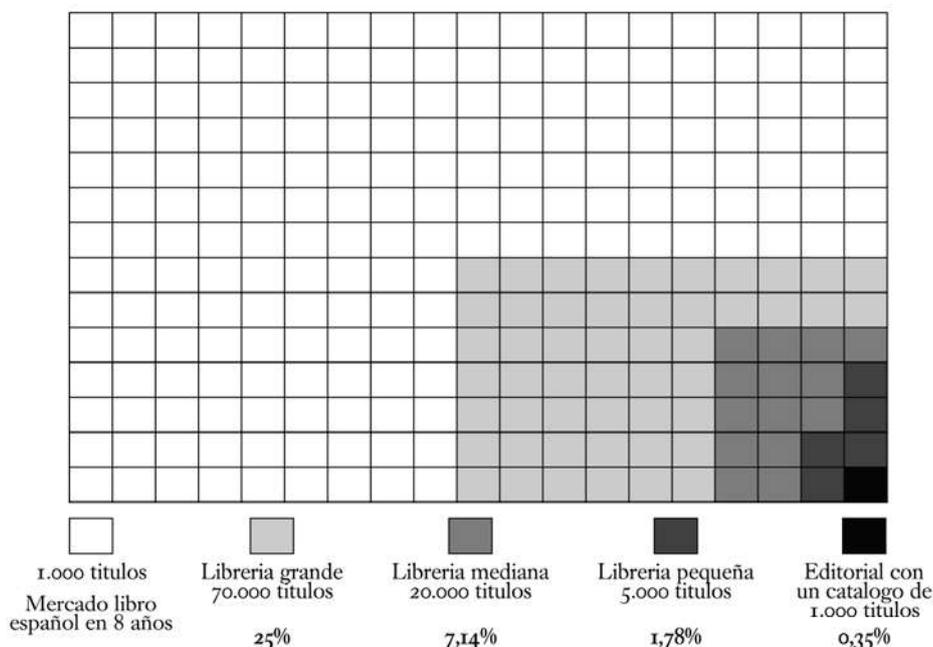
La arquitectura en que se basa este modelo presenta serias dificultades de modificación para el pequeño editor. El giro copernicano de este modelo en beneficio del editor independiente viene de la mano de equilibrar al menos los márgenes que se dan al punto de venta, ya que nunca sus fondos podrán asegurarle rotación a las librerías. Se hace, por tanto, necesaria e imprescindible la creación de asociaciones de integración horizontal de grupos de editores que, de acuerdo con un número determinado de librerías –modelo de distribución selectiva–, se propongan dotar de visibilidad y notoriedad a ese tipo de fondos editoriales que, en numerosos casos, con cierto nivel de visibilidad, podrían incrementar significativamente sus ventas. Podrían construirse así unas robustas arquitecturas comerciales que constituirían una seria alternativa a las grandes cadenas, con su integración vertical y distribución intensiva.

Este gráfico, tomado del libro de A. Díaz Morales, nos muestra varias cosas:

- La primera parte de la curva significa que un producto comienza a venderse a partir de un punto determinado de implantación –punto 1–.
- A partir de un cierto umbral, el aumento del lineal no ejerce ningún efecto sobre las ventas –punto 2–.
- El área a estudiar y a seguir será, por tanto, la comprendida entre los puntos 1 y 2.
- Cuanto más aumenta el espacio del lineal más disminuye la elasticidad y, por tanto, el incremento de ventas resulta cada vez más débil.

Todo esto significa que existe una cierta relación directa entre el número de libros que el distribuidor inyecta al canal y a los puntos de venta, y el nivel de ventas que el editor puede realmente alcanzar. Significa que el rendimiento de un lineal requiere un punto determinado de nivel de implantación, de forma que, cuando un pequeño editor coloca 1.500 ejemplares de una novedad en el mercado, es absolutamente imposible que el libro se vea, de forma óptima, en los puntos de venta, sobre todo si lo que busca es una distribución extensiva. Esa misma implantación de ejemplares podría ofrecer otros resultados si lo que se plantea es una implantación selectiva sobre un número corto pero significativo de puntos de venta, probablemente en torno a 150 a nivel nacional. Sin embargo, lo que de verdad debería comenzar a preocupar al editor independiente es la implantación de una proporción más amplia de su fondo de catálogo, intentando elevar el índice de visibilidad de la profundidad de su fondo. Es decir, no tanto el que un título esté o no en las librerías, como la proporción del fondo que tenga en permanente exhibición en los puntos de venta que considere óptimos para defender su fondo editorial.

## REPRESENTACIÓN VISUAL



Lo que el editor debe buscar con el modelo de integración vertical es la optimización de su fondo editorial en la librería, adaptándose a un sistema comercial alternativo al tradicional del mercado de masas, generando sinergias con la red de librerías dentro de lo que algunos sociólogos y economistas denominan economía de la amistad, en el ámbito de una sociedad del conocimiento abierto y compartido y en un mercado con pluralidad de nichos. La optimización de la presencia del sello editorial en las librerías pasa por que el editor supere el complejo de castración por la novedad ausente del escaparate y de la mesa de recomendados, para tender vías de colaboración y construir comunidades de interés alrededor de su catálogo, con un planteamiento comercial acorde con la demanda de *larga cola*. Esto significa que el editor que se quiera adaptar a un mercado marcado por el triunfo del *low cost* habrá de cambiar y flexibilizar sus planteamientos a marchas forzadas.

Podemos hacernos una idea muy gráfica del concepto de «visibilidad» recurriendo a una representación recuperada del prestigioso blog de José Antonio Millán, *El futuro del libro*. La representación parte de unas líneas de configuración del mercado que son las siguientes:

- Mercado del libro de 2000 a 2007.
- 35.000 títulos nuevos por año.
- De los 70.000 que se editan, la mitad son reediciones y libros que no se piensan para las librerías.
- 8 años x 35.000=280.000 títulos mercado=cuadrado de 14x20; cada cuadrado=1.000 títulos
- Librería grande: stock medio, 70.000
- Librería mediana: stock medio, 20.000
- Librería pequeña: stock medio, 5.000
- Editorial con un catálogo de 1.000 títulos.

Para abordar estratégicamente el tema de la «visibilidad» debemos analizar en profundidad qué tipo de libros y cómo los ofertan los libreros en sus establecimientos. Hoy hablamos con frecuencia del fenómeno de la homogeneización de la oferta en las librerías, que más allá de responder a la estrategia de ciertos grupos editoriales y a la influencia de determinados medios de comunicación, sigue una prioritaria lógica de rentabilidad, esencial para cualquier tipo de negocio. Lo que determina el beneficio comercial del libro, la rentabilidad del producto «libro» en los puntos de venta, viene determinada por el siguiente enunciado:

$$BC = BU \times R$$

Es decir, el «Beneficio Comercial» es igual al «Beneficio Unitario» por la «Rotación». Los grandes grupos editoriales son capaces de asegurar, en gran medida, una alta rotación al punto de venta, dado que su estrategia comercial responde a una lógica de mercado de masas con unos apoyos cruzados al libro ciertamente importantes. Esa rotación no la puede ofrecer, en cambio, el pequeño editor, que por las características de su catálogo no responde a aquella lógica del gran mercado. La frustración del pequeño editor viene del error de querer competir en el mismo mercado que el gran editor, cuando, de entrada, sus recursos son distintos y no parte de una igualdad de condiciones competitivas, debiendo buscar su ventaja competitiva a partir del hecho de saber con nitidez que sus mercados son otros, es decir, mercados de concentración y nichos. Su lógica debería ser la del nicho hiperespecializado o hiperfragmentado, buscando su diversificación y su visibilidad en el *long tail*.

Pero ¿qué es lo que ocurre con el beneficio unitario en el punto de venta? Los grandes grupos editoriales llevan ya mucho tiempo comprendiendo que la batalla por el mantenimiento de la visibilidad pasa por incrementar el margen a los puntos de venta. Las cadenas lo tienen asegurado esencialmente

por su integración vertical en grandes grupos. Las librerías independientes agrupadas horizontalmente –por ejemplo, la Cadena L– lo están consiguiendo. Pero toda esta estrategia es en perjuicio del editor independiente, que observa impotente el angosto espacio comercial que queda libre, con el agravante de que nunca podrá ofrecer rotación.

El editor independiente, si quiere que su participación, visibilidad y presencia no disminuyan todavía más, debería incrementar el beneficio unitario del producto que ofrece al punto de venta. Para conseguir esto dispone de dos vías de trabajo: una, pasar de una distribución extensivo-intensiva a una absolutamente selectiva; otra, desintermediar parcialmente el proceso de distribución. Sin ánimo de polémica, consideramos que el editor independiente, en este proceso de transformación, debería sopesar si un ecosistema de precio libre no le pondría en una situación estratégica mucho mejor frente a sus puntos de venta, en la medida en que convertiría la estrategia precio libre en una poderosa herramienta de marketing, haciendo obviamente un marketing intensivo de los puntos de venta en que se pueden encontrar sus libros; es decir, comunicando obsesivamente al mercado dónde puede solicitar sus fondos editoriales, e intentando a través de una estrategia *pull* (aspiración) generar tráfico a los puntos de venta con los que previamente ha pactado una relación *partner* (cooperación entre socios).

El librero, en este nuevo ecosistema de precio libre, se apoyaría a su vez en un mantenimiento del stock del fondo de catálogo del editor en régimen de depósito y/o consignación. Esto le permitiría aumentar de manera sustancial el DPP, es decir, la rentabilidad directa del producto –en inglés Direct Profit Product–, en la medida en que descontaría ese fondo del inmovilizado de la librería aumentando su margen de maniobra. ¿Y cómo consigue el editor incrementar el beneficio unitario de los puntos de venta? Veamos un escandallo típico de costes de una editorial:

#### ESTRUCTURA PORCENTUAL DE COSTES

Costes de distribución	55%
Costes directos medios	15%
Derechos de autor	10%
Costes generales	12%
Costes de marketing	3%
Costes financieros	1%
<b>TOTAL</b>	<b>96%</b>
<b>MARGEN</b>	<b>4%</b>

No es difícil imaginar que el editor no podrá reducir sus costes generales de forma significativa, pero sí podría reducir sus costes directos en la medida en que se integrase horizontalmente con otros editores para hacer una política de gestión de compras y proveedores absolutamente centralizada. Parece también evidente que otra de las partidas que podría ajustar el editor es la del margen comercial al distribuidor, que oscila entre el 50% y el 60%: si el editor pretende ser competitivo e inyectar margen al punto de venta, tendrá que traspasar un 35-40% de descuento comercial a las librerías (siempre en un escenario de precio fijo). Esto le obligará a hacer frente a un proceso de reingeniería de su relación con el distribuidor, y avanzar hacia un sistema de *pay per view* o pago por servicios prestados, es decir, reducir en algún punto el margen del distribuidor.

En resumen, las decisiones a adoptar implicarían:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución. El editor debe plantearse estratégicamente si lo que de verdad le interesa es una distribución tradicional, extensiva o intensiva, o si lo que le conviene para operar en los nuevos mercados es, en cambio, una distribución selectiva, numérica o ponderada. DN vs. DP. Un ejemplo: si decimos que un editor tiene una calidad de distribución DN/DP: 30/80 quiere decir que el libro X se encuentra en el 30% de los puntos de venta del universo total de puntos de venta, y estos puntos de venta realizan el 80% de las ventas de ese libro. En definitiva, se trata de cambiar el chip de lo cuantitativo a lo cualitativo, incrementando los grados de exposición y/o visibilidad.
- Determinar la intensidad de cobertura de mercado, mediante testeos permanentes del canal y de los circuitos de venta. La longitud del canal no ofrece ventajas competitivas. No existe una relación proporcional directa entre longitud y eficiencia.
- Integrarse en un *pull* de editoriales para obtener economías de escala, sinergias competitivas y beneficios indirectos.
- Negociar con un conjunto de librerías un acuerdo base de colaboración y cooperación a largo plazo, presidida por un principio *win to win* (yo gano, tú ganas).
- Precisar el tipo de estrategia de comunicación a adoptar frente a intermediarios y clientes finales, recurriendo a figuras como la del *diffuser*.

Es posible, por tanto, prever la aparición a corto plazo de editores que se posicionen en el mercado como editores *low cost*, que ofrezcan a unos mercados hiperfragmentados productos editoriales en formato *paper*, y a precios bajos. De todas formas, en la «Era Google» numerosos contenidos tenderán a cero en su valor percibido –dinerario–. Mientras constituían un bien escaso, la fijación de precios de los contenidos era libre; pero en una era en la que cualquiera puede generar contenidos (de una enorme calidad en muchos casos) y ponerlos a disposición de quien quiera, los contenidos tenderán a deflacionar su precio, haciendo que la labor del editor (como mediador y generador de valor) sea mucho más compleja, debiendo recomponer y reconfigurar su participación en la cadena de intermediación del sector. Las estrategias del pasado carecen de operatividad en un futuro que aparece cada vez más incierto. Si los editores no son capaces de recrear nuevas ventajas competitivas, afrontarán los retos de los nuevos mercados con dificultad. No podemos olvidar la máxima del marketing que asegura que la competencia beneficia a los líderes. Y los editores independientes no son líderes. El sector tiene hoy por hoy numerosos retos, y no se hallan soluciones ignorando los problemas.

### **Bibliografía consultada**

- ANTONIO DÍAZ MORALES. *Los retos del marketing en el punto de venta*. Barcelona, Deusto, 2008
- MANUEL GIL & FCO. JAVIER JIMÉNEZ. *El nuevo paradigma del sector del libro*. Madrid, Trama editorial, 2008
- JOSEP-FRANCESS VALLS. *Fenómeno Low cost: el impacto en el factor precio*. Barcelona, Deusto, 2008

#### *Blogs consultados y utilizados:*

<http://jamillan.com/librosybitios/blog/>  
(JOSE ANTONIO MILLÁN) El futuro del libro.

<http://opinionconvalor.nireblog.com/>  
(TXETXU BARANDIARÁN). Opinión con valor.