Una perspectiva económico-industrial

POR **JUAN CURTO LOSADA**

1. INTRODUCCIÓN

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4. ANALISIS ESTRUCTURALDEL SECTOR EDITORIAL

5. IDENTIFICACIÓN DE VECTORES ESTRATÉGICOS DE CAMBIOPARA EL SECTOR EDITORIAL

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES

Un análisis económico-industrial del sector editorial, basado en una amplia encuesta, permite establecer su diagnóstico actual y los vectores estratégicos del futuro.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio sobre La oferta y la producción editorial entrañaba adentrarse en el análisis de un sector de actividad con unas características tan singulares como la que corresponde a toda temática relacionada con el mundo de la cultura. Si además de esta dificultad de partida, el estudio pretendía no sólo realizar un análisis de la situación actual del sector, sino también identificar los vectores estratégicos de un cambio, se imponía, desde el inicio del trabajo, adoptar una posición de partida que orientara el desarrollo del mismo hacia los objetivos que se pretendían alcanzar.
Dado que en el contexto del Informe se incluía una parte que específicamente abordaría los aspectos culturales del libro y que sería elaborado por otro de los equipos de consultores, estimamos conveniente que nuestra hipótesis de trabajo orientara sus esfuerzos en el sentido de identificar el comportamiento del sector editorial del libro desde una perspectiva económico-industrial, analizando para ello aquellos aspectos empresariales relacionados con la gestión que nos ayudaran a perfilar su posicionamiento competitivo, de tal manera que nuestro trabajo,

Fundación Telefónica

dentro del contexto general del estudio, pudiera aportar información extraída directamente de las empresas del sector, y que hasta el momento actual no hubiera sido objeto de análisis por parte de los responsables de los estudios y publicaciones que periódicamente vienen siendo aportadas por diferentes organizaciones privadas o instituciones públicas.

Esta orientación, de carácter eminentemente empírico, se inspiraba en dos objetivos básicos, de una parte, se trataba de realizar un análisis directo de la oferta para poner de manifiesto pautas o perfiles de comportamiento que estuvieran relacionadas con las prácticas de gestión empresarial aplicadas en sus principales áreas funcionales y, de otra parte, pretendíamos obtener información, siempre de difícil captación, sobre la economía de la edición, de tal manera que ambos cuerpos de análisis nos permitieran aproximar hasta qué punto las prácticas de gestión específicas que pudiéramos tipificar en el sector editorial del libro, que tendrán su influencia sobre los resultados económicos del mismo, pudieran diferir sustancialmente de los comportamientos de gestión y, en consecuencia, de los resultados de otros sectores de actividad industrial de nuestra economía, en función de las inversiones aplicadas a los mismos.

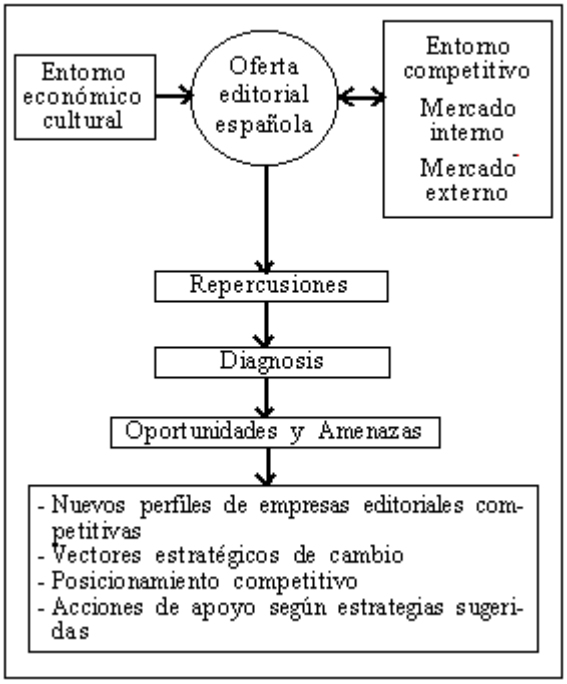
Finalmente, a partir del conocimiento extraído directamente de las empresas editoriales, y, manteniendo la orientación económico-industrial aplicada, estaríamos en condiciones de realizar una diagnosis del estado actual del sector y de apuntar la dirección de los vectores estratégicos del cambio cumpliendo, de esta manera, con los objetivos básicos del Estudio en su vertiente de la oferta editorial.

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

Siempre informados por los principios básicos anteriormente expuestos, y de acuerdo con los objetivos y alcance del Estudio, sintetizamos en el gráfico 1 el Planteamiento conceptual que nos sirvió de base de partida y, en el gráfico 2, desarrollamos el esquema del Flujo de operaciones que hemos aplicado a nuestro trabajo, con ligeras variantes aconsejadas por la mejor consecución de los objetivos planteados.

Fundación Telefónica
Telefónica

GRÁFICO 1
PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL



2.1. Identificación y selección de la oferta editorial española

Dadas las características del trabajo a desarrollar y tomando en consideración los medios económicos y el tiempo disponibles, se renunció, desde el primer momento, a un planteamiento rigurosamente estadístico aplicado a la definición del tamaño de la muestra y estratificación de la misma. En su lugar, pareció más aconsejable aplicar unos criterios de tipo cualitativo que garantizaran al máximo la representatividad de la muestra y el tamaño de la misma, dentro de los límites de restricción con que nos debíamos mover.
Con estas premisas de partida, y utilizando los medios de información más adecuados, identificamos un universo de 124 empresas editoriales que clasificamos en función de su volumen de facturación en tres segmentos:

– GRANDES: > 3000 mill. ptas.
– MEDIANAS: > 400 < 3000 mill. ptas.
– PEQUEÑAS: < 400 mill. ptas.

De las 124 empresas identificadas se seleccionaron 60 que destacaban como más representativas de cada grupo, a las cuales se les envió una carta explicándoles el alcance del estudio que se pretendía realizar y solicitándoles la posibilidad de realizar una entrevista personal con sus directores. Una vez recibidas las contestaciones pertinentes y sustituidas por empresas de reserva las que no desearon colaborar, se pudieron realizar las siguientes encuestas que clasificamos basándonos en la facturación neta de las empresas en 1991:

– EMPRESAS GRANDES: 11
– EMPRESAS MEDIANAS: 21
– EMPRESAS PEQUEÑAS: 21

Fundación Telefónica
Telefónica

– TOTAL MUESTRA: 53

2.2. Diseño de la encuesta de campo

La única posibilidad que, en nuestra opinión, podía cubrir las necesidades de captación de información que exigían los objetivos planteados, pasaba necesariamente por la realización de una entrevista personal en profundidad con el personal directivo de las empresas editoriales que constituían la muestra, en la cual se desarrollara el contenido de una encuesta de campo, complementado y enriquecido por las opiniones personales del encuestado sobre las materias de mayor interés. En este sentido se aleccionó a los encuestadores, la mayoría de ellos titulados superiores o en curso de serlo, y se diseñó la encuesta de acuerdo a la siguiente configuración modular y temática:

– MODULO I: Identificación empresarial
– MODULO II: Caracterización de la oferta editorial
– MODULO III: Caracterización de creación editorial
– MODULO IV: Caracterización de la producción editorial
– MODULO V: Caracterización de la comercialización editorial
– MODULO VI: Economía de la Edición
– MODULO VII: Problemas actuales y futuros del negocio editorial

Todas las encuestas que fueron cumplimentadas se sometieron a los correspondientes análisis de Validación de respuestas, Coherencia y de Contrastación de datos económicos, de tal manera que, dentro de los límites razonables, se garantizara la correcta tabulación de los campos de información contenidos en la encuesta.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Queremos significar que todos los resultados que hemos obtenido están referidos y son consecuencia de la información captada de las 53 entrevistas personales realizadas que constituyen nuestra muestra de empresas, segmentadas en los tres estratos derivados del tamaño de la facturación neta de las mismas en 1991. Por lo tanto, sin pretender que los resultados obtenidos sean extrapolables al conjunto de todas las empresas que constituyen el sector editorial, sí estimamos que pueden ser considerados como características de un conjunto de empresas significativas y, en muchos casos, típicas del sector editorial que, a tenor de los parámetros cuantitativos que definen su peso relativo pueden calificarse, objetivamente, de representativas e importantes dentro del mismo.
El cuadro 1, que incluimos a continuación, permite constatar las afirmaciones precedentes, mediante la comparación de los principales parámetros extraídos de los resultados de la muestra frente a los registrados en el Estudio del Mercado Interior 1991 publicado por la Federación de Gremios de Editores de España (EMI – 91).
En este sentido, y tal como muestra el cuadro citado, con nuestra muestra (53 empresas) cubrimos un 68 por ciento de la facturación bruta total del EMI, con un 8,3 por ciento del tamaño de la muestra utilizada en el EMI.91 (640 empresas).

Fundación Telefónica
Telefónica

CUADRO 1
PRINCIPALES PARÁMETROS DE CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA EDITORIAL ESPAÑOLA. SITUACIÓN COMPARATIVA ENTRE LOS DATOS DE LA MUESTRA Y LOS DEL EMI-91

Cuantificación Muestra/EMI-91	Datos de la muestra Tamaño de las empresas				Datos del EMI.91 Tamaño de las empresas			
Conceptos	Grandes	Medianas	Pequeñas	Total	Grandes	Medianas	Pequeñas	Total
Número de empresas	11	21	21	53	17	89	534	640
Número total de empleados	2.561	1.103	170	3.834	3.910	3.238	3.207	10.355
Facturaciones brutas (M. ptas.)	155.867	47.861	5.347	209.075	174.961	92.019	39.670	306.650
Facturación neta por empleado	36,7	21,2	15,9	-	-	-	-	-
Nº de títulos vivos en catálogo	12.815	15.891	7.424	36.130	22.600	52.300	82.100	157.000
Nº total de títulos editados 1991	1.908	1.584	642	4.134	-	-	-	39.290
Nº total de títulos reeditados/reimpresos	2.892	1.972	348	5.212	-	-	-	-
Volumen total de producción (M. unid.)	59,4	21,8	2,7	83,9	-	-	-	-
Canales de comercialización								
- Distribución ajena (M. ptas.)	30.736	18.583	3.239	52.558	-	-	-	64.396
- Distribución directa (M. ptas.)	125.121	29.278	2.108	156.507	-	-	-	242.253
Porcentaje de publicid. y promoción s/f bruta	2,2%	0,43%	0,08%	5.719	-	-	-	12.520

A continuación vamos a tratar, haciendo un esfuerzo de síntesis, de destacar aquellos resultados que, en nuestra opinión, pueden constituir los elementos diferenciadores del comportamiento de las empresas editoriales de la muestra, a través de significar los perfiles extraídos de los módulos temáticos de la encuesta.

A) Perfil operativo

Lo primero que destacaríamos de los resultados obtenidos de la muestra en este bloque temático es la elevada antigüedad de las empresas, que superan, como media, en su actividad editora los 40 años, en el caso de las empresas medianas. Se podría calificar, así, a la actividad editorial de «altamente estable y consolidada en el tiempo».
Desde el punto de vista del perfil económico de las empresas de la muestra, expresado éste en dos variables: capital y reservas, se ha detectado una situación muy favorable de las reservas medias frente a los capitales medios, dándose los siguientes índices multiplicadores: 2,9 en las empresas grandes; 1,2 en las empresas medianas y, 1,6 en las empresas pequeñas.
Si comparamos estos datos con la muestra de las empresas pertenecientes al conjunto de los sectores económicos del país, publicados por la Central de Balances del Banco de España 1991, podemos concluir que la muestra reducida de las empresas editoriales presenta, en los tres segmentos de tamaño considerados, una estructura de fondos propios sobre el pasivo total más favorable que la correspondiente a la media del conjunto de las empresas de la muestra de la C.B.

B) Perfil de la oferta editorial

El número de títulos vivos en catálogo pertenecientes a la muestra alcanza los 36.130, cifra que representa un 23 por ciento de los 157.000 títulos vivos que se contabilizan en el EMI 91. En síntesis podemos decir que con una muestra que representa un 8,3 por ciento del total de las empresas que se incluyen en el estudio del EMI 91 y un 23 por ciento de los títulos vivos en

Fundación Telefónica
Telefónica

catálogo correspondientes a las mismas, desde el punto de vista de la facturación bruta total, el porcentaje de nuestra muestra se eleva al 68 por ciento del total que figura en el citado estudio: esto nos indica, claramente, una concentración de la oferta editorial española en un conjunto de empresas, preferentemente de tamaño grande, complementadas por otras de tamaño mediano y pequeño muy consolidadas, generalmente, gracias a su oferta especializada. El resto de la oferta estaría constituida por un gran número de empresas editoriales, en su mayoría de tamaño pequeño, que introducen en el mercado un gran número de títulos, lo cual contribuye, fuertemente, a una inflación de oferta de títulos que no se ve respaldada por la verdadera participación económica de este segmento de empresas en el conjunto del sector editorial.

C) Caracterización de la creación editorial

Con este módulo de nuestra encuesta introducíamos un planteamiento poco frecuente en este tipo de análisis sectoriales, al pretender detectar, a través de un conjunto de preguntas cerradas y ponderadas por el encuestado con un peso de 0 a 10, la importancia relativa que tendrían en diferentes aspectos relacionados con el proceso de creación editorial.
De los resultados obtenidos destacamos los siguientes:
Grado de conocimiento global
de la demanda de libros

Se detecta la existencia de una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el grado de conocimiento global de la demanda de libros, de tal manera que las empresas grandes manifiestan tener en un 63,7 por ciento un conocimiento alto o muy alto, mientras que los porcentajes obtenidos para estas mismas calificaciones del nivel de conocimiento alcanzan un 40,9 por ciento para las empresas medianas y un 40 por ciento para las pequeñas.
De estos datos se puede inferir un cierto déficit en el nivel de conocimiento de las preferencias de la demanda de libros por parte de las empresas editoriales. En este sentido, las empresas grandes muestran una mayor capacidad teórica de ajustar sus ofertas editoriales a las demandas existentes,reduciendo con ello el porcentaje de devoluciones en base a un ajuste más preciso de las tiradas, mejorando en consecuencia su posible rentabilidad. De otra parte, también estas empresas pueden elegir, con mayor conocimiento, aquellos segmentos temáticos que son susceptibles de evolucionar de forma positiva en su demanda y, por ello, diversificar, si lo estiman necesario, su oferta editorial.
Por lo que respecta a los criterios jerarquizados que definen los criterios utilizados de forma preferente a la hora de tomar las diversas decisiones relacionadas con el proceso de creación editorial, destacamos los siguientes:

Edición de un nuevo producto editorial

Podemos concluir que, en general, las empresas de la muestra a la hora de tomar decisiones sobre la selección de un nuevo producto editorial utilizan criterios basados, principalmente, en la experiencia editorial pasada, de lo cual se puede deducir un comportamiento bastante conservador y personalizado.

Selección del autor del nuevo producto editorial

Fundación Telefónica
Telefónica

Las preferencias de los editores encuestados se decantan de forma bastante clara, a la hora de seleccionar al autor de los nuevos libros, por un criterio de carácter racional como es la especialización del autor en la materia elegida, reforzado por el prestigio y notoriedad que tenga el mismo, relegando a un segundo término otros criterios de carácter menos profesional, o, incluso de carácter económico como sería el coste derivado de los derechos de autor.

Determinación del tamaño de la tirada

Los resultados obtenidos sobre este aspecto de la edición de un nuevo libro nos indican que los criterios que priman a la hora de determinar el tamaño de la tirada se centran, prácticamente, en una mezcla de la experiencia editorial personal y en los datos obtenidos del análisis de bases de datos sobre el comportamiento en el pasado de ediciones similares. También en este caso, la experiencia personal del editor sigue teniendo una gran influencia a la hora de tomar sus decisiones, apoyándose para ello, de forma principal, en los datos históricos procedentes de anteriores ediciones, frente a la renuncia de la búsqueda del conocimiento de las tendencias de los lectores potenciales o reales de cara al futuro.

D) Caracterización de la producción editorial

De los resultados que hemos obtenido para las preguntas que configuran este módulo destacamos los siguientes:

Número total de títulos editados (novedades y reimpresiones)

Las empresas de nuestra muestra editaron en 1991 un total de 4.134 en la categoría de novedades, lo cual representa un 10,5 por ciento del total de novedades contabilizadas en el EMI 91. Este porcentaje nos indica que siendo bajo (también lo era el 23 por ciento de títulos vivos en catálogo), es compatible con un 68 por ciento que le corresponde a la facturación bruta total de la muestra comparada con la del EMI 91. Con este dato volvemos a reforzar la opinión de que la inflación de títulos editados por el sector se produce en el segmento de las empresas pequeñas, lo cual contrasta con su importancia económica reducida en el contexto global del sector.
Por lo que respecta a las reediciones/reimpresiones, que alcanzan los 5.212 títulos en 1991, éstas superan en un 26 por ciento a las novedades. Analizando estos datos por tamaño de empresas comprobamos que las empresas grandes de la muestra se sitúan muy por encima de las medianas y de las pequeñas en cuanto a número de novedades y de reediciones/reimpresiones introducidas y al volumen de sus respectivas tiradas.

Valor de la producción

Las cifras obtenidas sobre este parámetro vuelven a poner de manifiesto la concentración del valor de la producción en las empresas de tamaño grande que absorben un 74,3 por ciento del total de la misma en la muestra, a las empresas medianas les corresponde un 23 por ciento, y a las pequeñas el 2,7 por ciento restante.

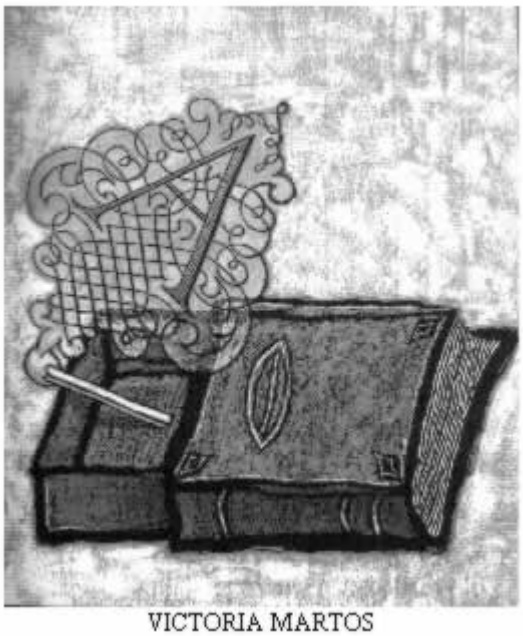
Fundación Telefónica
Telefónica

E) Caracterización de la comercialización editorial

Utilizando la tipificación de las modalidades de distribución que incluimos en el análisis de los resultados del primer módulo de este Estudio, el porcentaje global de ventas brutas canalizadas a través de distribuidoras ajenas alcanza en la muestra un 25,1 por ciento frente al 21 por ciento que figura en el EMI 91. El porcentaje pues de las ventas brutas globales de la muestra canalizadas a través de la distribución directa es del 74,5 por ciento frente al 79 por ciento que se registra en el EMI 91. Se detecta la existencia de una correlación clara entre el tamaño de las empresas y el mayor nivel de utilización de la distribución directa (80,3 por ciento grandes; 61,1 por ciento medianas y 39,5 por ciento pequeñas).

F) Economía de la edición

El cuadro 2 nos muestra el perfil medio de la composición de los costes de la edición, referido al volumen total de ventas netas de 1991 generados exclusivamente por los productos editados por las empresas de la muestra. Los datos que configuran el perfil fueron obtenidos en base a las respuestas válidas de 33 empresas de la muestra (7 grandes, 15 medianas y 12 pequeñas). En el cuadro figuran por cada concepto analizado dos cifras, la que no está recuadrada corresponde a la media de los porcentajes ponderada por las ventas netas de cada encuestado y, la cifra recuadrada corresponde a la media aritmética simple de los porcentajes individuales obtenidos.

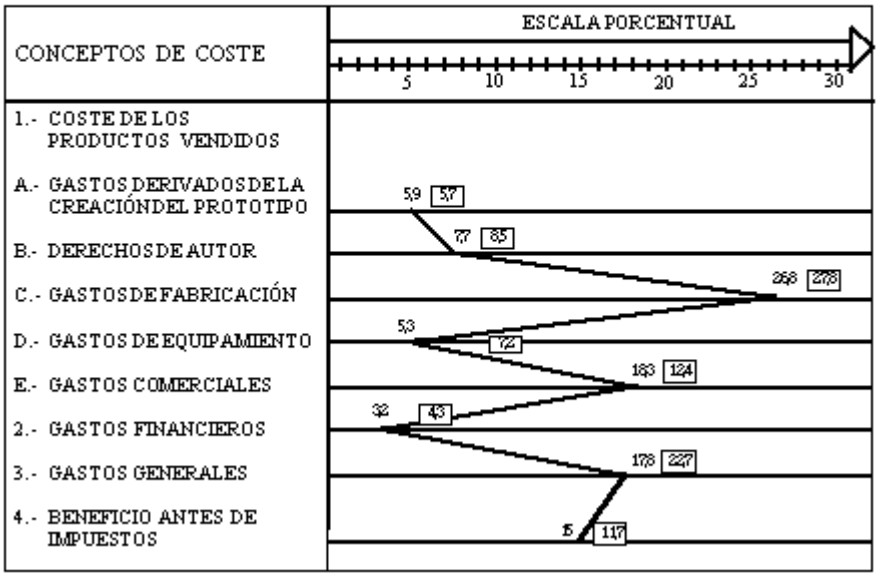


VICTORIA MARTOS

Si comparamos algunos de los conceptos que figuran en nuestra muestra referidos a la cuenta analítica de explotación con la que ha sido elaborada por la Central de Balances del Banco de España 1991, para el conjunto de la muestra perteneciente al conjunto de los sectores industriales de actividad económica,
obtenemos el cuadro comparativo que incluimos a continuación (cuadro 3).

Fundación Telefónica
Telefónica

CUADRO 2
PERFIL MEDIO DE LA COMPOSICIÓN DE LOS COSTES DE LA EDICIÓN REFERIDO AL VOLUMEN TOTAL DE VENTAS NETAS DE 1991 GENERADOS EXCLUSIVAMENTE POR LOS PRODUCTOS EDITADOS POR LA MUESTRA



De los resultados que nos muestra el cuadro 3 destacan notablemente, por más favorables, los resultados económicos netos de la explotación y el resultado antes de impuestos, para nuestra muestra reducida frente a la de la C.B., por ejemplo, para el último concepto citado el porcentaje medio ponderado de la muestra reducida para 1991 es 4,5 veces superior y, 3,5 veces superior al porcentaje obtenido de la media aritmética simple.
Por lo que respecta a otros de los parámetros económicos analizados, destacamos el perfil de la rentabilidad financiera media del negocio editorial para la muestra reducida de las empresas de tamaño grande.
Para los otros dos segmentos analizados, empresas medianas y pequeñas, los resultados más desfavorables difieren a la baja como máximo en tres puntos sobre los de las empresas grandes en alguno de los conceptos económicos analizados.

CUADRO 3
DATOS ECONÓMICOS COMPARATIVOS DE LA ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANALÍTICA DE LA CENTRAL DE BALANCES Y DE LA MUESTRA REDUCIDA

Datos de la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias	Muestra de la central de balances		Muestra reducida del estudio	
Conceptos	1990	1991	1991	
Número de empresas consideradas	6.429	4.702	33	
Valor de la producción	100	100	100	
Resultado económico neto de la explotación	7,3	6	18,2	16
Gastos financieros	5,5	5,6	3,2	4,3
Resultados antes de impuestos	5	3,3	15	11,7

G) Problemas actuales y futuros del negocio editorial

Fundación Telefónica
Telefónica

En este módulo de la encuesta consideramos hasta 39 preguntas diferentes relacionadas con problemas actuales o futuros del sector editorial de libros que fueron sometidas al juicio de los entrevistados, solicitándoles que ponderaran sus respuestas de 0 a 10, para objetivar de forma relativa la importancia de cada problema enunciado.
Jerarquizando los mismos en base a los resultados globales obtenidos de las contestaciones de las empresas de la muestra, destacamos los tres principales problemas que fueron puestos de manifiesto:

– Exceso de oferta editorial que no pueden absorber los canales de distribución (falta de selección rigurosa) (Indice de importancia relativa: 0,037 sobre 0,009 mínimo).
– Aumento progresivo de la reprografía ilegal de libros (Indice de importancia relativa: 0,034 sobre 0,009 mínimo).
– Falta de medidas de apoyo al libro que contrarresten el aumento de penetración de otros medios de difusión cultural o de entretenimiento excesiva (Indice de importancia relativa: 0,033 sobre 0,009 mínimo).

4. ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR EDITORIAL

Además de los datos que caracterizan al sector, como el número de empresas, su facturación global segmentada y otros datos que aporta el Estudio, realizamos un somero análisis de las fuerzas competitivas básicas que actúan sobre el sector editorial y que, conjuntamente, determinarán su rentabilidad potencial; de acuerdo con la herramienta de análisis desarrollada por M.E. Porter, estas fuerzas son las siguientes:

– Competidores existentes/reales
– Competidores potenciales
– Proveedores
– Compradores
– Productos sustitutivos

En síntesis el resultado fue el siguiente:

Competidores existentes/reales

Se ha llegado a la formación de un cierto oligopolio constituido por un conjunto de grupos editoriales que les permite una situación de dominio en el mercado y el establecimiento de un cierto statu quo muy difícil de romper.
No existe por esta fuerza competitiva una amenaza sensible a la rentabilidad del sector.

Competidores potenciales

Dada la existencia de bajas barreras de entrada y salida del sector editorial del libro, los competidores potenciales son muchos, pero esto no representa una amenaza para las empresas que configuran un oligopolio y para las de tamaño mediano, aunque sí lo constituyen para las de tamaño pequeño.

Fundación Telefónica
Telefónica

No deducimos que por esta fuerza competitiva se amenace la rentabilidad del sector.

Proveedores

El sector editorial dispone de una oferta variada, cualificada y suficientemente fragmentada, en el segmento de las artes gráficas, para ejercer presiones vía precios. En esta misma situación se encontrarían el resto de la oferta de operaciones necesarias para la edición.
Concluimos en base a la situación detectada que tampoco esta fuerza competitiva tiene la capacidad de presión suficiente para amenazar la rentabilidad del sector.
Compradores

Los compradores que constituyen la demanda de libros no presentan ningún tipo de concentración apreciable como para ejercer una presión sobre el precio de venta del libro que, incluso, tiene el carácter legal de precio fijo.
Concluimos que, aun existiendo una cierta capacidad de discriminación de la demanda vía precio del tipo de libro, ésta no llega en ningún caso a constituir una amenaza sobre la rentabilidad del sector editorial.

Productos sustitutivos

Aunque el soporte escrito es un producto maduro, el libro, o mejor dicho el contenido informativo, de conocimiento o de entretenimiento que en él se soporta, puede ser absolutamente innovador y la única frontera que limita esta fuente es la imaginación.
El problema respecto a la sustituibilidad del libro no se encuentra en el contenido del mismo sino en el propio soporte.
Podemos pues concluir que esta fuerza competitiva sí puede constituir una amenaza para la rentabilidad del sector editorial, solamente evitable mediante la adopción de las estrategias competitivas adecuadas, que las centramos en dos básicas:

– Estrategia de penetración

– Estrategia de desarrollo de nuevos soportes

Para paliar esta amenaza sería necesario que, desde este mismo momento, los diferentes segmentos del sector editorial definieran claramente su estrategia competitiva y una implementación a corto plazo como un inicio para consolidar su estrategia de medio-largo plazo.
Como resultado de todo este somero análisis podemos objetivamente concluir que el sector editorial del libro no se encuentra amenazado en sus posibilidades de obtener una rentabilidad aceptable, con su nivel de inversiones y de riesgo de negocio, más que por la penetración de los productos sustitutivos. Esta situación frente a la que se encuentran otros sectores industriales de nuestra actividad económica, resulta favorable para los segmentos más significativos del sector.

5. IDENTIFICACIÓN DE VECTORES ESTRATÉGICOS DE CAMBIO PARA EL SECTOR

Fundación Telefónica
Telefónica

EDITORIAL

Una vez analizada la situación actual del sector, los problemas presentes y futuros, su estructura y los puntos fuertes y débiles, junto con las oportunidades y amenazas que han sido detectadas e incorporadas al contexto del estudio, estamos en disposición de identificar los vectores estratégicos de cambio para el sector editorial que, en nuestra opinión deberían girar en torno a los siguientes conceptos:

– Redefinición del negocio editorial en términos de tres variables básicas:
– Funciones resueltas/atendidas
– Grupos de clientes servidos
– Tecnologías utilizadas
– Definición del negocio editorial en la forma más amplia posible
«El negocio editorial consistirá en la satisfacción de necesidades de información, ampliación del conocimiento y cobertura de los tiempos de ocio de las personas».
– Desarrollo de estrategias de crecimiento basadas en:

A. Estrategia de penetración.
B. Estrategia de redefinición del negocio edi- torial.

El segmento editorial, que podríamos calificar de industrialmente orientado, constituido, fundamentalmente, por las empresas grandes y algunas medianas estaría más predispuesto a considerar una estrategia de crecimiento de tipo B.
Por el contrario, el segmento editorial más numeroso e inestable, el cual también convencionalmente podríamos calificar de culturalmente orientado le sería probablemente más difícil de iniciar una estrategia de crecimiento del tipo B.
El segmento de editores pequeños, que es donde realmente se practica una competencia cuasi perfecta y, por lo tanto, están sometidos a un elevado riesgo de desaparición podría, en nuestra opinión, utilizar un conjunto de estrategias que girarían en torno a una básica:

– La especialización
Esta estrategia orientada hacia la ocupación de nichos de mercado debería de estar apoyada en aspectos como:

– Diferenciación de producto
– Marketing promocional (directo u otros de carácter selectivo)

Otra alternativa a considerar sería:

– La integración en un grupo editorial como solución de continuidad en el segmento editorial constituido por las empresas de pequeña dimensión.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES

Los resultados que hemos obtenido del Estudio sobre la Oferta y la Producción Editorial nos

Fundación Telefónica
Telefónica

han confirmado la bondad de las hipótesis con que iniciamos el planteamiento del Estudio. La orientación de los esfuerzos en el sentido de identificar el comportamiento del sector editorial, desde una perspectiva económica-industrial, para conocer su posicionamiento competitivo a través de sus pautas y perfiles de gestión, así como sus resultados económicos, se ha demostrado eficaz como metodología de análisis y nos ha permitido comprobar que, al igual que en otros sectores industriales de la actividad económica, el sector editorial es susceptible de estudiarse desde tal perspectiva y sus pautas de comportamiento. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, aspectos tales como la creación de los nuevos productos, la producción y comercialización, y, como síntesis global, la capacidad de definir unas estrategias competitivas, no difieren sustancialmente de los que serían aplicables a otros sectores de actividad industrial. El producto, las motivaciones de la demanda o las peculiaridades de la oferta al final y, sobre todos los demás aspectos, se tendrán que enfrentar en un mercado que impone sus reglas de juego.

Seguir de cerca su evolución y adaptarse a las necesidades que de ella se deriven constituirá siempre la base para crear la ventaja competitiva de las empresas bien gestionadas, con independencia del sector al que pertenezcan, aunque este tenga el calificativo de cultural.

Fundación Telefónica
Telefónica