Presiones del entorno y líneas de tendencia

POR **JUAN CURTO LOSADA**

LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LIBROS

HIPÓTESIS DE PLANTEAMIENTO DINÁMICO: FACTORES DE PRESIÓN SOBRE LA DISTRIBUCIÓN

LÍNEAS DE TENDENCIA GENERALES DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución y la comercialización de libros en España presenta problemas específicos de grave trascendencia económica. Se imponen líneas de actuación urgentes en este campo.
Para la mayor parte de los productos, y el libro no es una excepción, el coste de la distribución y comercialización tiende hoy a sobrepasar el de la producción. Para un libro, no de texto, una posible estructura del valor añadido podría ser la siguiente:

Producción 45%-50%
Distribución mayorista 15%-20%
Distribución minorista 30%-35%

Total distribución 45%-55%

El impacto económico de la distribución en el sector es, pues, muy importante y sus posibles faltas de eficacia resultan muy gravosas para la rentabilidad total.
La distribución se comporta como un sistema constituido por elementos diversos e interdependientes entre sí, abierto a un entorno que alberga un conjunto de fuerzas que lo condiciona, y dinámico por estar sujeto a cambios internos y externos.
En consecuencia, la mayor o menor eficacia del sistema de distribución depende de:
– su estructura y funcionamiento
– la naturaleza del contexto en el que opera
– la orientación de las líneas de tendencia a las que está sometido

LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LIBROS

Fundación Telefónica
Telefónica

Una primera aproximación a la estructura de la distribución muestra la existencia de tres canales: el canal largo, estructurado en distribución mayorista y minorista; el canal corto, en que algunos minoristas se relacionan directamente con el editor; y el canal de venta directa, de acción directa del editor sobre el consumidor final.
La importancia relativa de los flujos en los diferentes canales resulta difícil de establecer con exactitud por las siguientes razones: 1) la existencia de un segmento muy importante de la distribución mayorista que, por estar integrado con la edición, distorsiona la información acerca del peso relativo en la comercialización del libro atribuible a cada canal; 2) el propio carácter fragmentado de la información que hace difícil contar con una estadística integrada.
Pero, con el fin de proporcionar una hipótesis de trabajo y una orientación sobre la importancia relativa de cada forma de distribución, susceptible de un posterior contraste, podrían aproximarse las siguientes cifras:

A. Canal convencional largo: 60-70%
B. Canal convencional corto: 5-20%
C. Canal de venta directa: 20-25%

La estructura básica señalada hace posible combinaciones muy diversas de los partícipes en el proceso de distribución. El equilibrio puede conseguirse cuando cada eslabón realiza, de forma no redundante y en condiciones competitivas, una o varias de las tareas necesarias en el proceso: estandarización, almacenamiento, difusión, transporte, reparto, facturación y cobro y ventas, así como de gestión de incidencias.
Desde el anterior punto de vista, el sector español de la distribución de libros adolece de una clara falta de equilibrio; sus causas se encuentran tanto en la composición de la participación empresarial en los canales, como en la presión de los factores del entorno. Examinemos estos últimos y las líneas de tendencia.

FACTORES DE ENTORNO: CONTEXTO ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN

Siendo muy diversas las circunstancias que convergen en el funcionamiento de la distribución del libro en España, pueden destacarse como más decisivas las siguientes:

– Un enorme fondo editorial
– Un fondo en rápido crecimiento
– Dificultades en la demanda
– Devoluciones masivas

Hay que señalar que no es fácil catalogar, en una primera aproximación, los factores anteriores como causa o efecto, pues guardan entre sí una fuerte relación de interdependencia.

Un enorme fondo editorial

Existe un fondo editorial en España compuesto, aproximadamente, por unos 280/400.000 títulos diferentes, de los que se estiman alrededor de 150.000 vivos producidos por las empresas editoriales privadas, lo que representa una enorme variedad de productos.
Si el mero control e información de las existencias de un inventario de esa naturaleza

Fundación Telefónica
Telefónica

representa, ya de por sí, un buen reto… ¿qué decir de las necesidades logísticas que plantean la captación, tramitación y servicio de pedidos, en unas condiciones de coste y tiempo de respuesta razonables?

Dado que cada libro es diferente, no sólo por título-autor, sino también por presentación, traducción, edición, etc., cabe decir que posiblemente no exista otro sector comparable en cuanto a diversidad de existencias vivas se refiere.
El manejo de ese fondo editorial exige un servicio de reposiciones ágil y económico, basado en un buen sistema de información, de gestión y control, capaz de recibir pedidos, procesarlos y enviarlos, procediendo a la facturación y al cobro, y gestionando cuantas incidencias puedan presentarse.
En términos generales, podría afirmarse que un sistema de esta naturaleza, para ser competitivo, y como lo muestran las experiencias en otros países, exige un alto grado de cooperación entre los intervinientes en el mercado, tanto editores como distribuidores, y una amplia aceptación por parte de libreros y otros detallistas.
Las soluciones basadas en tratamientos indi-vidualizados del problema resultan bastante menos prácticas y económicas, por lo que, en tanto no exista un sistema moderno en su concepción y avanzado técnicamente y, por tanto, relativamente colectivo para la organización y control del servicio de reposición, éste condicionará y presionará al sistema de distribución, al obligarlo a dar respuestas costosas por numerosas, desintegradas y por su pequeño volumen económico.
En este sentido, se considera como una necesidad inmediata la implantación de un sistema de telepedido ágil, dinámico y fiable que permitiría la racionalización del servicio, con la consiguiente economía de costes para todo el sector.

Rápido crecimiento del fondo

En cierta manera, como efecto, en parte, del tamaño del fondo editorial, pero jugando el papel de variable independiente, hay que destacar el rápido crecimiento del fondo editorial.
Este fondo se ve enriquecido por decenas de miles de nuevos títulos publicados todos los años -prácticamente 43.000 en 1991, del orden de 50.000 en 1992 y alrededor de 120.000 durante el período 1989-1991; aunque, sin duda, existen duplicidades de contabilidad, la magnitud de las cifras es reveladora por sí misma.
Sin entrar en las razones que puedan justificar tal inflación de títulos -por ejemplo, hay quien fundamenta esas cifras en el surgimiento de numerosísimas nuevas profesiones, actividades y formas de ocio que generan nuevas necesidades de formación, de actualización profesional y cultural, que han venido a obsoletizar parcialmente los antiguos catálogos-, la realidad es que un fenómeno como éste tiene importantes repercusiones sobre el funcionamiento de la distribución.
Tal número de títulos, además de engrosar el fondo editorial, plantea una cuestión acerca de los estándares de calidad de tal volumen de producción y exigen con su presencia y carácter de novedad, no ya ser considerados y distribuidos, sino que su distribución sea rápida y lo más extensa posible.
Todo ello representa la puesta en marcha de un servicio de novedades que ha de actuar en el seno de una red de distribución que cuenta hoy con más de 25.000 puntos de venta, de todas clases, activos en el territorio nacional.
Servicio de novedades

Fundación Telefónica
Telefónica

El servicio de novedades está estimulado económica y financieramente, por lo que, sin ser obligatorio, suele estar muy extendido y es la vía de entrada de novedades en las librerías y, en su caso, en los quioscos.
En particular, hay que destacar que el sistema de anticipos y de cargos y abonos provisionales, que conlleva el servicio de novedades, quizás pueden representar ventajas financieras en la cabecera de la cadena, la edición, a costa del sistema de distribución, incluido el nivel detallista.
En la medida en que esa hipótesis fuese cierta, estaríamos en presencia de un mecanismo realimentado positivamente, que incentivaría el lanzamiento de más y más novedades para conseguir niveles crecientes de financiación y que, en condiciones de baja rentabilidad de los editores y/o del sector libro, en general, resultaría explosivo en el momento en que la capacidad financiera de la distribución resultara agotada.
Quizás, en su dinámica, el servicio de novedades que los distribuidores rinden a los editores ha perdido algo de su carácter integral, como servicio de comercialización, para agudizar su interés como fuente de financiación.
Cada distribuidor sabe, teóricamente, el número de ejemplares que debe enviar, pero el sistema genera numerosas quejas y agravios, por distintas razones, entre los detallistas, que afirman recibir libros inadecuados para su librería, por su especialización, por su localización o concepción del negocio; en este sentido, los libreros advierten una cierta presión por parte de la distribución.
La mayoría de los envíos son de un sólo ejemplar -aunque no se dispone de datos, valga, por próxima, la referencia francesa: entre un 60/70 por ciento-, lo que origina que si un libro de novedad es vendido, ha de producirse la reposición, que puede ser cara y lenta.

Dificultades en la demanda

La incidencia de las circunstancias anteriores es necesariamente diferente según se comporte la demanda: una demanda activa, en rápido crecimiento,es un factor de dinamización de la red y confiere seguridad a todos los partícipes en el sistema de distribución; pero la situación es hoy muy diferente en el mercado español aunque, posiblemente, no pueda negarse un suave crecimiento de la demanda interior.
En efecto:

– la desfavorable evolución de los mercados exteriores, con la recesión de las exportaciones, que representaban en 1991 un 50 por ciento menos de las de 1980, en términos reales;
– así como la competencia creciente que representan las importaciones, que en 1991 fueron más de tres veces las correspondientes a 1980, en términos reales;

han conducido, entre otras causas, a una disminución muy importante de las tiradas medias, que en 1990 se situaban en 5.104 ejemplares por título, cifra que se compara negativamente con los 8.521 ejemplares por título editados en 1982. (El número de ejemplares totales ha venido decreciendo estructuralmente: 1982-257 millones de ejemplares; 1985-241 millones de ejemplares, y 1990-215 millones de ejemplares), con el consiguiente incremento del coste unitario
– y su repercusión sobre los precios, que han crecido a un ritmo del 4,1 por ciento anual en términos medios reales, con una apreciación global del 27 por ciento, en términos reales, para

Fundación Telefónica
Telefónica

el horizonte 1985/91
– lo que en un mercado que se dice tiene elasticidad unitaria
– desalienta proporcionalmente a la demanda.

Todo ello configura un mercado perezoso, de lento crecimiento, que rota muy poco los stocks estructurales del fondo editorial y produce un nivel de devoluciones importante en el servicio de novedades y en el propio servicio de reposición del fondo.
De manera que los problemas de la distribución pueden ser atribuidos, en una parte significativa, a las dificultades de crecimiento de la demanda, que limitan la fluidez del sistema, y a la rigidez de la oferta editorial para reaccionar, adaptarse y gestionar adecuadamente esa situación.

Devoluciones masivas

Las devoluciones de libros son la consecuencia clara e inmediata de un sistema de novedades hipertrofiado, que ejerce una presión indiscriminada sobre la distribución, especialmente sobre el nivel detallista tradicional. Hasta tal punto que el librero, en ocasiones, ni abre el paquete que le es remitido, contentándose con devolverlo lo antes posible para evitar las repercusiones financieras del cargo correspondiente (considérese en este sentido que 46.000 novedades por año… ¡son más de 100 títulos nuevos por día!).
Si bien la tasa de devoluciones es muy variable según sean los fondos, actúe el distribuidor y gestione el detallista, una hipótesis razonable es que se sitúa entre el 30-60 por ciento. Esta tasa, siendo de por sí alta, es más grave por la tendencia creciente que marca.
Y ello, no sólo porque empíricamente así parece constatarlo la experiencia diaria de la distribución, sino porque mientras no se den otras circunstancias en el sector, diferentes a las expuestas y que reviertan la evolución negativa hoy en marcha, no parece posible que sea de otra manera.
Un nivel de novedades creciente implica una presión creciente y un desajuste creciente, lo que satura el sistema que pierde funcionalidad progresivamente y, además, se hace más caro: el coste de cada devolución se sitúa, estimativamente, entre el 3,5 y el 5 por ciento del precio de cubierta.
Aún cuando no se dispone de datos sobre qué se hace exactamente con los libros retornados, lo cierto es que éstos o se saldan, o se reclasifican, o se destruyen; en este sentido, en Francia se apunta que se destruye del orden del 75 por ciento de los libros retornados. Una hipótesis muy sencilla, posiblemente conservadora, permite estimar cuál podría ser el orden de magnitud de la cifra de ejemplares destruidos en España: 15-20 por ciento; esta tasa podría cubrir también los libros que no llegan a ser distribuidos y que resultan destruidos, posteriormente, por obsoletos.
Parece razonable pensar que el servicio a una red amplia, de 25.000 puntos de venta, implica una cierta sobreproducción si se desean evitar costes de ruptura importantes, pero no cabe duda de que, con las cifras consideradas, deben de existir posibilidades de optimización importantes.
Sólo la racionalización de las novedades sobre la base de una moderación adecuada de la oferta o un cambio estructural en los niveles de demanda, inducido quizás por una mejoría del sector exterior que ralentizase el crecimiento de los precios interiores, o por un cambio, autónomo o provocado por el sector, en el comportamiento de la población, podrían representar la aparición de un punto de inflexión.

Fundación Telefónica
Telefónica

HIPÓTESIS DE PLANTEAMIENTO DINÁMICO: FACTORES DE PRESIÓN SOBRE LA DISTRIBUCIÓN

Como resultado de lo expuesto, se está en condiciones de lograr una adecuada perspectiva global de la problemática que afecta a la distribución, integrando dinámicamente el conjunto de factores de presión que hoy inciden sobre ella.
Con tal fin se ha elaborado el cuadro titulado Presiones sobre la distribución (ver gráfico 2), que incorpora el conjunto de hipótesis expuestas; sobre él pueden desarrollarse los siguientes comentarios:

– En la cabecera del cuadro se sitúa la edición que alimenta el sistema con una política editorial caracterizada por el gran número de novedades anuales en el marco de un fondo editorial muy amplio.
El problema de la profusión de novedades plantea el interrogante acerca del objetivo último que persiguen los editores: ¿Se trata de una auténtica necesidad social en respuesta a la segmentación y especialización de la población lectora? ¿Se trata de una política que valora los nuevos lanzamientos sobre la base de su contribución a gastos generales y beneficio, sin llegar a cubrir su coste completo de medio plazo? ¿De ambos factores a la vez? ¿De éstos y otros factores? ¿En qué proporción y en función de qué …?

– El papel central de los servicios de reposición y novedades resulta decisivo para el buen funcionamiento del sistema de distribución; sin embargo, éstos actúan, posiblemente, sobrecargados por el volumen del fondo y la dinámica de las novedades; y ello, con niveles tecnológicos e informáticos que no alcanzan, todavía, su total potencial.

– Las transacciones comerciales que se dan al nivel de detallista vienen condicionadas por el significativo crecimiento de los precios e importaciones, que el tan sólo suave aumento de la demanda no logra neutralizar y que produce como fenómenos más característicos el crecimiento de las devoluciones y las bajas rotaciones de los fondos en los distintos niveles de distribución.

– Las devoluciones recargan los sistemas de gestión mayorista y minorista y tienden, por la saturación que provocan, a producir a priori más devoluciones, ajenas al propio comportamiento de la demanda: son las novedades devueltas, que no llegan ni al mostrador ni al escaparate.

– La realimentación de las devoluciones actúa también sobre la edición que reacciona disminuyendo la tirada media -en busca de un ajuste con el nivel del mercado interior y con el débil comportamiento del sector exterior- aumentando novedades, para no perder cuota (?), nivelar la cifra de beneficio a corto plazo (?) y obtener ventajas financieras (?), respondiendo al crecimiento de costes con crecimientos similares o superiores de precios. El factor precio, junto con la evolución de las importaciones, debilita las transacciones comerciales que se materializan con la compra-venta de producto interior.

LÍNEAS DE TENDENCIA GENERALES DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN

Fundación Telefónica
Telefónica

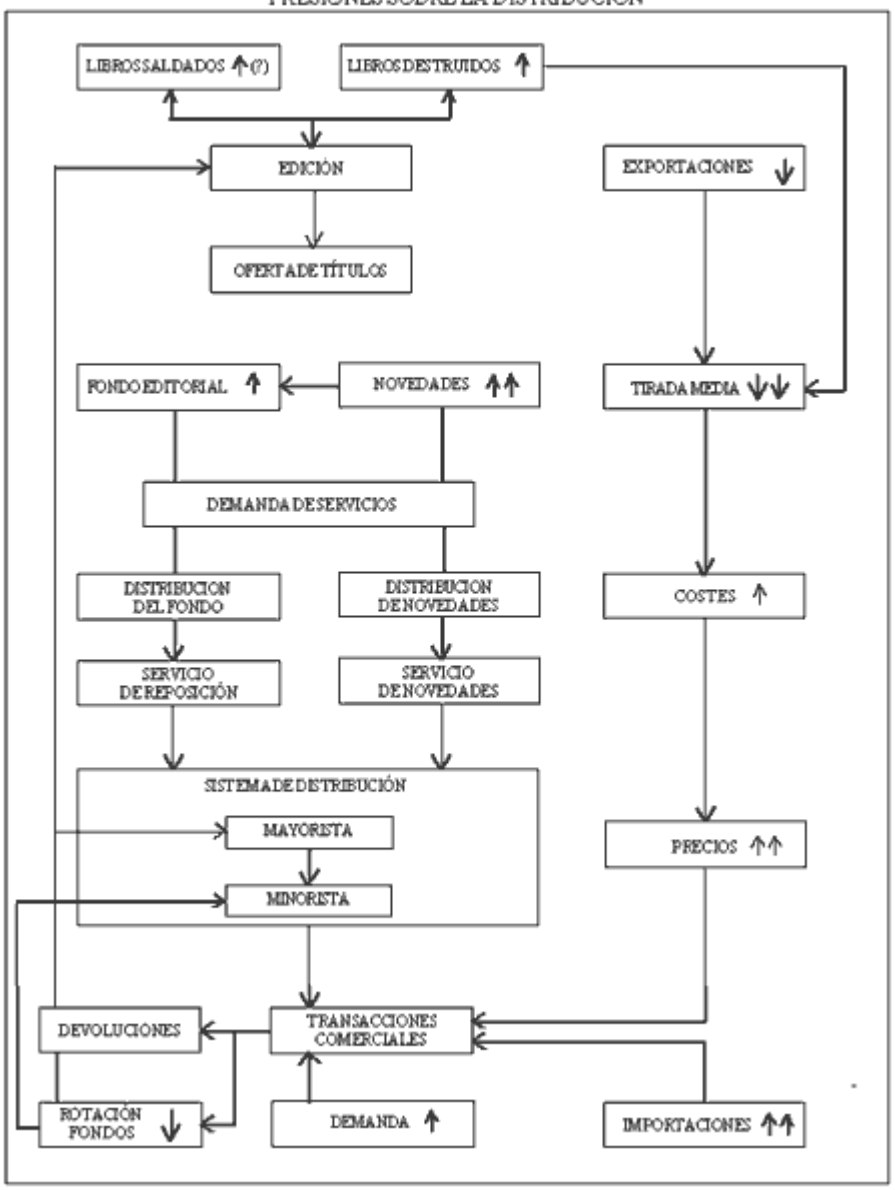
El sector de la distribución de libros, como sector vivo y activo, está sujeto a cambios. Algunos de éstos ya se han consolidado claramente; otros muchos, en conexión más o menos directa con los anteriores, emergen embrionariamente y con distinta fuerza, marcando unas líneas de tendencia que materializan, en muchos casos, amenazas y oportunidades para el sector y que resultan de gran interés para proyectar su futuro, perfilar las estrategias de respuesta de los distintos agentes de la distribución y, en su caso, recomendar las acciones a emprender.
Las líneas de tendencia que hoy se dan en el sector de la distribución son de muy distinta naturaleza, ya que responden tanto a cambios propios de este segmento de la distribución como a aquellos otros inducidos por el resto de los sectores del libro y por los que determina, también, el entorno social, económico y político en el que desarrolla sus actividades.
Como conjunto, cada una de las líneas de tendencia contribuye y forma parte de un escenario de futuro de la distribución. Por ello se entienden y explican mejor cuando se consideran unas en relación con otras y cuando la imagen se completa con las posibles proyecciones del resto de los sectores del libro.
Como resultado del análisis desarrollado se ha podido identificar un conjunto de líneas de tendencia del sector del libro, que podrían resumirse en los términos siguientes:

Entorno país

La progresiva articulación del territorio y los niveles crecientes de lectura, según marcan los países de nuestro entorno, implican la incorporación de nuevos sectores de público al libro y a la lectura; cobrarán importancia plazas, áreas y localizaciones hoy marginales tanto para la distribución mayorista como para la distribución minorista.
Cabe esperar, también, tendencias demográficas diversas, transformaciones generalizadas en los modos de vida y modificaciones en los hábitos de compra, los cuales, por razones diversas, como la motorización, la pauta de autoservicio apoyado y la unidad del acto de compra, se han orientado hacia el sector moderno, favoreciendo su rápido crecimiento.

Fundación Telefónica
Telefónica

GRÁFICO 2
PRESIONES SOBRE LA DISTRIBUCIÓN



Se mantendrá, además, el proceso de segmentación y especialización de las necesidades de la demanda, con aparición de nuevos intereses, profesiones, pasatiempos, actividades…, lo que suscitará el desarrollo de estrategias comercializadoras diferenciadas, más atentas a las necesidades del público lector, provocando la especialización de la edición y la distribución minorista que acabará contagiando al resto de los escalones del canal.
Los cambios anteriores representan un estímulo importante para el crecimiento, desarrollo empresarial, concentración y renovación de la distribución. Y en particular, la proliferación y desarrollo de nuevas formas alternativas de distribución, todas las cuales estarán en competencia creciente entre sí y con las formas más tradicionales.

Sector editorial

El proceso de concentración del sector Editorial exigirá como contrapartida para el mantenimiento del equilibrio en el canal, el fortalecimiento empresarial y económico-financiero

Fundación Telefónica
Telefónica

del resto de los partícipes en él, reforzando la tendencia autónoma hacia la concentración del sector mayorista.

El creciente poder de la edición integrada podrá verse reforzado por la internacionalización del sector, lo que se ve favorecido por el desarrollo de nuevos métodos de distribución con mejoras significativas en logística y comunicaciones, generándose editoriales paneuropeas que pudieran arrastrar a la distribución.
Como efecto de la concentración e internacionalización del sector editorial, así como de su integración vertical, hay que anticipar una acusada competencia entre editores, con una fuerte presión hacia la racionalización de sus negocios y la exigencia de una creciente competitividad a sus proveedores. Ya que hoy se admite, generalmente, que cuesta más distribuir que vender, para la edición los esfuerzos por racionalizar la distribución serán constantes. Un primer paso en ese esfuerzo racionalizador lo constituye el proceso de integración mencionado, que deja bajo control editorial a un sector importante de la distribución.

Esa labor habrá de completarse, en un segundo movimiento, con su racionalización y la de la red completa en que se apoya. Se presentarán fuerzas importantes en búsqueda de los mismos servicios a menor coste. Esa presión representa una amenaza importante para los sectores más atrasados de la distribución y un estímulo a su transformación si han de sobrevivir.
Básicamente, las demandas de la edición sobre la distribución lo serán en el doble sentido de la logística y la difusión, en correspondencia con el doble papel de la distribución: acercamiento físico y acercamiento ideológico del producto a sus clientes intermedios y finales.
El desarrollo logístico, en su triple dimensión de información, comunicación y transporte, resulta ser hoy y será en el futuro un factor de éxito crucial para las empresas de distribución mayorista. En este sentido, como se deduce de la experiencia internacional, un planteamiento logístico eficiente exige la concentración de esfuerzos, es decir, la cooperación de los partícipes.
Además, la aparición de algunos pequeños y medianos editores, nuevos editores, que fundamentan su actividad sobre la creatividad editorial y sobre el acceso a mercados nicho, requiere de la distribución estructuras de apoyo en servicios muy diversos.

La política de producto del sector editorial tendrá una influencia acusada sobre la evolución de algunos segmentos de la distribución, ya que productos distintos -fascículos, libros coleccionables y económicos, …-tienen diferentes necesidades de distribución.
No cabe esperar cambios significativos en el número de títulos editados anualmente, por lo que la presión del editor a lo largo del canal para la distribución de novedades no disminuirá, con la consecuencia final del mantenimiento de las devoluciones en tanto no se articulen sistemas que enfoquen la distribución de novedades hacia los puntos de venta adecuados.

Sector de la distribución

De manera general, la línea de tendencia más acusada en el sector de la distribución, tanto en el escalón mayorista como en el minorista, es el proceso de concentración y renovación en la gestión que habrá de producirse durante los próximos años.
Estas fuerzas de concentración representarán oportunidades importantes para aquellos

Fundación Telefónica
Telefónica

distribuidores que estén en condiciones de tomar la iniciativa y aprovecharse de esta tendencia estructural, que acabará con la multiplicación inútil de esfuerzos, delimitando zonas claras de influencia que permitan, además, alcanzar unidades racionales de explotación. Por el contrario, serán los agentes, tipos y sociedades de menor iniciativa -no siempre las más pequeñas-, las que están llamadas a desaparecer.
Los bajos niveles de rentabilidad en algunos escalones de la distribución propiciarán la salida de algunos agentes, facilitando la modernización del sector y la depuración del sector tradicional.
Como consecuencia de su actividad difusora, la distribución se enfrenta a la demanda creciente de información acerca del mercado, el comportamiento de los compradores y las líneas de tendencia observadas. En una lógica especialización, la distribución mayorista tendrá una visión más panorámica del mercado, mientras que será la distribución minorista la que accederá a información de carácter de detalle en cuanto a pautas de compra, productos asociados, comportamiento del comprador y similares.
De ocurrir lo observado en otros sectores de la distribución, la entrada de capital extranjero se producirá, en muchos casos, por la adquisición de empresas de distribución en marcha que controlen áreas y clientes significativos; como complemento del cambio de propiedad se fortalecerá la estructura empresarial y financiera de las nuevas empresas, extremándose la competencia con los distribuidores que por territorio, producto u otra circunstancia, estén más próximos.

Distribución mayorista

La distribución mayorista tiene un papel que cumplir entre fabricante y detallista y ésa es la base sobre la que se apoya su capacidad de supervivencia y progreso; dada la creciente presión de la edición, ha de cumplir algunas condiciones, si desea prosperar:

– Ha de conseguir una buena rotación, ya que sus márgenes, necesariamente, han de ser progresivamente más pequeños si el conjunto del canal debe funcionar económicamente.
– Sus costes de distribución han de ser inferiores a los que conseguiría el fabricante a igualdad de servicio.
– Ha de responder integralmente a las demandas de la edición, si desea preservar su independencia y continuidad como empresa en marcha.

El distribuidor habrá de actuar más como asesor del editor en la definición y redefinición de productos. Este valor añadido de su función, permitirá diferenciar sus servicios logísticos que tendrán una mayor tendencia hacia la estandarización, es decir, serán menos diferenciables por su carácter más técnico y optimizable y por compartir, en muchos casos, sistemas comunes de comunicaciones y transporte.
El rápido ritmo de crecimiento del sector moderno de la distribución minorista, con sociedades de raíz internacional tradicionalmente ajenas o con poca actividad en el sector del libro pero de mucho mayor potencial, debilitará a la distribución mayorista en general; particularmente a los escalones más bajos del canal que, o bien serán obviados, o verán fuertemente reducidos sus márgenes de operación.

Distribución minorista

Fundación Telefónica

Como factor muy característico de la distribución minorista, es necesario señalar la competencia directa que se presenta entre el sector moderno y sector tradicional y que, hoy por hoy, parece saldarse con un sector moderno emprendedor y en alza, con ventas crecientes y renovadas iniciativas, frente a un sector tradicional en regresión y a la defensiva.
Esta situación que es muy similar, salvando las desviaciones cuantitativas que puedan presentarse, en todos los países de nuestro entorno cultural y económico, provoca la desaparición de las pequeñas estructuras, menos profesionalizadas. La progresiva selección competitiva que se está produciendo en el sector minorista tradicional fortalece a los agentes minoristas supervivientes.
El canal comercializador clásico del libro ha sido la librería, que está sometida a las fuerzas de transformación asociadas a los cambios ya indicados en el entorno país y a los que se han producido en el sector del libro.
En términos generales, puede señalarse que las circunstancias sociales, económicas y tecnológicas que han erosionado el papel tradicional del librero,han repercutido, de manera global, deteriorando los niveles de rentabilidad de las librerías y condicionando radicalmente sus condiciones de supervivencia: «las librerías son el eslabón débil de la cadena del libro».
La evolución de los costes de los inmuebles, «la necesidad del librero de ser simultáneamente un gestor, un comerciante, un experto en literatura…, se traduce en que equilibrar las cuentas de una pequeña librería es, crecientemente, difícil».
La baja rentabilidad de las librerías es una consecuencia, entre otras, de la escasa rotación y elevado coste de la gestión de las existencias, motivados por la multiplicidad de los títulos, el acortamiento de la vida de los libros y las modas que, inevitablemente, marcan la actividad literaria.
El crecimiento rápido del fondo y un servicio de novedades extraordinariamente activo han producido un desequilibrio entre medios disponibles y los medios necesarios para el adecuado desarrollo del negocio de librerías, a todos los niveles: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y específicamente de gestión.
Además conviene destacar por su impacto directo sobre la cuota de mercado de las librerías los cambios siguientes:

– El relevante peso de las promociones y ventas directas, por parte de los editores, así como la cuota alcanzada por los clubs del libro.
– La aparición y consolidación de un sector moderno de distribución de libros, que tiene un mayor tamaño y entidad empresarial, está altamente profesionalizado y adecua su forma de venta a las aspiraciones de muchos compradores que no desean soportar la presión del vendedor.
– El significativo papel de los quioscos, y de otros puntos de venta, en la distribución minorista de libros.

La caída de la rentabilidad responde también al proceso de concentración e integración de la edición y la distribución mayorista que ha desequilibrado los pesos relativos en el canal, debilitando el poder negociador del sector de librerías y desdibujando, posiblemente, el seguimiento de un conjunto difuso de acuerdos informales, englobados bajo el concepto de usos y costumbres.
Junto con las fuerzas de impacto negativo, también están presentes otras de signo diferente y que constituyen un patrimonio favorable a las librerías como: el reconocimiento general del papel esencial que juegan las librerías en la difusión del libro como forma minorista de mayor

Fundación Telefónica
Telefónica

interés cultural y como oferta de servicios a compradores y a lectores; y la constatación de que el sector más maduro del público lector, que va más allá del libro de primer nivel, prefiere seguir comprando en la librería, si bien va demandando un concepto de librería diferente, en el que priman el servicio, el intercambio de información e incluso su carácter de lugar de encuentro.
Sin embargo, con la excepción de aquellas librerías que ya han iniciado el proceso de transformación, el balance de las fuerzas en presencia hoy es desfavorable para las librerías en su conjunto.
Este balance negativo se traduce en la desaparición de muchas de ellas, en su supervivencia precaria, en los bajos niveles de rentabilidad señalados y en su estancamiento.
En realidad puede decirse que, para aquellas librerías que más acusadamente carecen de estructura, de recursos y de criterios empresariales, la situación competitiva y las amenazas que afrontan son muy similares a la que viene afrontando el sector del pequeño negocio minorista: generación escasa de recursos con variables de negocio limitadas a la selección de producto, carácter del servicio personal y localización de la tienda, todas las cuales se desajustan y pierden eficacia, según evolucionan las variables del entorno y sectoriales.
Las propias estrategias de respuesta que se instrumenten desde las librerías para afrontar y superar una situación competitiva difícil frenarán la caída de su poder negociador, y no cabe descartar que en el futuro puedan llegar a participar en la propia distribución mayorista.

Fundación Telefónica
Telefónica