

Mirando al futuro: **Los diferentes modelos de librería hoy, sus características y resultados.**

Análisis a partir de los datos de:



Observatorio
de la Librería

Con la colaboración de



MINISTERIO
DE CULTURA

Xavier Cubeles



Alcalá de Henares,

viernes, 9 de Marzo de 2007



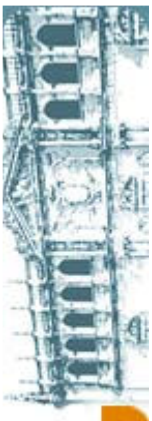
Esquema de la sesión:

Elementos básicos del diagnóstico actual del sector librero en España.

1. Ventas y margen comercial.
2. Productividad.
3. Organización del trabajo.
4. Introducción y uso de las TIC.
5. Gestión de las existencias.
6. Digitalización de la obra editorial.
7. Orientación de la oferta de libros (general / especializada).
8. Promoción cultural.
9. Atención al cliente y calidad del servicio.
10. Regulación del mercado.

Estrategias clave para el futuro desarrollo de las librerías.

Modelos de librería.



1. Ventas y margen comercial:

Al incrementar la cifra de negocio de la librería aumenta su poder de negociación, con lo que se consiguen mejores descuentos de los proveedores.

El crecimiento de las ventas de la librería es un factor clave de desarrollo del negocio.

El **85%** de las librerías españolas grandes (con ventas anuales en libros superiores a 600.000€) se sitúan en los **58 municipios de más de 100.000 habitantes** (donde reside el 17% del total de la población).

La dimensión del mercado potencial limita las posibilidades de crecimiento de las librerías.

Las estrategias de negocio de las librerías deben ajustarse a las características de su entorno económico, social y cultural.



1. Ventas y margen comercial

El mercado del libro en España (y en la UE) es muy maduro: hay un crecimiento interanual muy bajo de las ventas (en términos constantes).

Hay unas expectativas de bajo crecimiento de las ventas de libros.

El canal librería independiente tiende a perder cuota de mercado frente a las cadenas de librerías.

La organización de las librerías en cadenas también es un factor clave de desarrollo del negocio.

La librería independiente es un activo fundamental del mercado del libro de España: constituye una extensa red de comercialización con una gran capilaridad territorial.

El debilitamiento de la librería independiente supondría la desvalorización de este activo básico del conjunto del sector del libro.



2. Productividad:

Al incrementar las ventas de la librería, tienden a aumentar las ventas / superficie y las ventas / mes trabajado.

No obstante, las librerías más grandes y las más pequeñas tienden a obtener un valor de la ratio meses trabajados / superficie superior al de las librerías medianas.

Las estrategias de crecimiento de las librerías deben ir acompañadas de medidas orientadas a incrementar la productividad del factor trabajo.



3. Organización del trabajo:

Las librerías medianas y grandes destinan entre un 25% y un 30% de su tiempo de trabajo a la gestión logística y de las existencias. Este porcentaje es del 20% en las librerías pequeñas.

Así, los costes de gestión de una librería con un fondo editorial amplio parecen incrementarse en una proporción superior a su aumento de la superficie.

La gestión logística y de las existencias de las librerías es una cuestión clave para la consecución de mejoras de la productividad del trabajo en estos establecimientos.

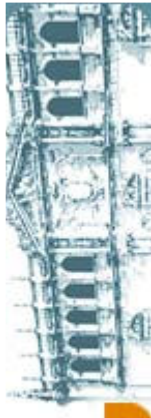


4. Introducción y uso de las TIC:

La mayoría de librerías de tamaño superior están informatizadas.

No obstante, hay un menor porcentaje de establecimientos que utilizan los sistemas automatizados de comunicación con sus proveedores (tanto en términos de recursos tecnológicos, como de protocolos de actuación).

La informatización de las librerías es una condición necesaria para la mejora de la productividad, pero no suficiente si este recurso técnico no es objeto de un máximo aprovechamiento.



4. Introducción y uso de las TIC

La cooperación en red y la aplicación de procesos de gestión estandarizados (como el SINLI) permiten un óptimo aprovechamiento de las TIC.

La mejora de la productividad de las librerías requiere de una gran capacidad de innovación basada en un cambio de la cultura empresarial de las librerías.

En cualquier caso, también es necesaria una activa intervención del conjunto de agentes del sector del libro, que facilite dicho cambio.



5. Gestión de las existencias:

Las librerías de mayor dimensión tienen una rotación de las existencias superior a las más pequeñas.

No todo el fondo editorial tiene un mismo nivel de rotación comercial.

Las librerías de mayor dimensión tienen una mayor proporción de existencias compradas.

La rotación de las existencias es un indicador clave de la rentabilidad comercial de las librerías, y un reflejo del coste de mantener una oferta de libros amplia y plural.

El fondo de productos en depósito reduce el riesgo empresarial de las librerías, pero no supone necesariamente un incremento de su rentabilidad comercial.



6. Digitalización de la obra editorial:

Con la digitalización de la obra editorial, se prevé un proceso de profunda transformación de la cadena de valor del sector.

El proceso de digitalización comportará posiblemente una pérdida de cuota de mercado de las librerías.

El proceso de digitalización evoluciona de forma imprevisible y explosiva, por lo que requiere de una gran capacidad de innovación.



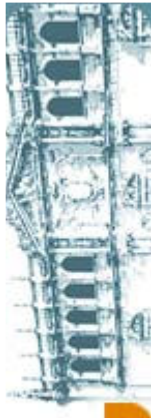
7. Orientación de la oferta de libros:

En España, aumenta el número de títulos editados anualmente, y el fondo de títulos vivos en catálogo.

Parece mantenerse una elevada concentración de la cifra de ventas en una pequeña parte de los títulos editados.

Ante esta situación, el comercio al detalle de libros debe definir la orientación de su oferta de libros a partir de cuatro ejes básicos:

- la exhaustividad (el fondo),
- la especialización (el conocimiento),
- la proximidad (el impulso de compra),
- la prescripción colectiva (la formación).



8. Promoción cultural:

A mayor tamaño de las librerías, más actividades culturales se organizan en estos establecimientos.

Por un lado, y principalmente, la acción de promoción cultural de la librería se desarrolla en el propio establecimiento, por lo que sólo las de mayor tamaño disponen de un espacio adecuado a tal efecto.

Por otro lado, el entorno de la librería también debe considerarse como un espacio donde se pueden hallar o generar oportunidades de acción cultural/comercial de las librerías.

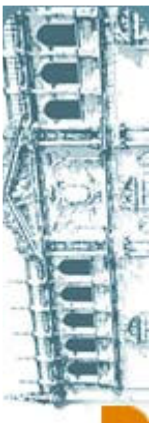


9. Atención del cliente y calidad del servicio:

La atención personalizada y la prestación de unos servicios de calidad a los clientes tiene un coste para la librería y, al mismo tiempo, puede ser generador de unos mayores ingresos.

Estos costes se pueden reducir con un aumento de la productividad del trabajo en las tareas de gestión logística y de las existencias.

La rotación de las existencias, la cifra de ventas, y el resultado de la cuenta de explotación reflejan la eficacia de una estrategia comercial basada en la atención del cliente y la calidad del servicio.



1. Dimensión económica

10. Regulación del mercado:

Hay desiguales niveles de rentabilidad comercial según el tipo de libro.

Con el precio fijo, el libro de baja rentabilidad comercial se beneficia de una “subvención cruzada” que proviene del excedente generado por los libros de mayor rentabilidad.

Con la liberalización del precio, el coste del libro de baja rentabilidad se repercute a los clientes (tienden a bajar los precios de los *best sellers*, y se incrementan los del resto de obras).

Hay desiguales niveles de rentabilidad comercial según el tipo de canal de venta.

Con el precio fijo, el canal de venta con una menor rentabilidad comercial (por ejemplo, las librerías pequeñas independientes) pueden garantizar una oferta de libros en iguales condiciones de precio que el resto de canales.



Modelos de librería:

Según la
capacidad de
innovación.

Modelo conservador.

Modelo innovador.

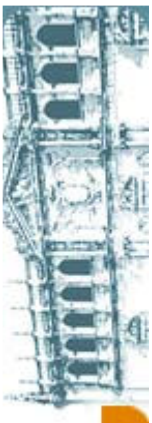
Según su
orientación
funcional.

La exhaustividad (el fondo).

La especialización (el conocimiento).

La proximidad (el impulso comercial).

La prescripción colectiva (la formación).



Modelos de librería según la capacidad de innovación

Modelo conservador.

- Cultura empresarial defensiva, orientada a mantener la posición del negocio en el mercado.
- Empresa que funciona de forma aislada, con una baja participación en las iniciativas de mejora que se plantean a nivel sectorial.

Modelo innovador.

- Cultura empresarial innovadora, que apuesta por el diseño y el desarrollo de nuevos productos, procesos, técnicas de venta y formas de organización.
- Empresa abierta, que coopera con otras librerías, agentes del sector del libro y del entorno para introducir mejoras.



Modelos de librería según la orientación funcional

Misión del negocio:

Exhaustividad (el fondo)

- **Ofrecer un fondo amplio y diverso (y, en ciertos casos, un servicio personalizado al cliente).**

Especialización (el conocimiento)

- **Ofrecer un fondo amplio y singular, y un servicio personalizado al cliente.**

Proximidad (el impulso comercial)

- **Ofrecer un fondo de venta fácil, y de compra por impulso (elevada rotación).**

Prescripción colectiva (formación)

- **Ofrecer un fondo seleccionado por prescripción colectiva.**



Modelos de librería según la orientación funcional

Motivación del cliente:

Exhaustividad (el fondo)

- Encontrar fácilmente el producto deseado, y elegir entre múltiples opciones (conocidas o no).

Proximidad (el impulso comercial)

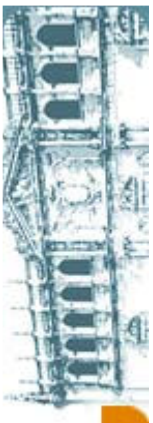
- Acceder fácilmente a la oferta de libros de actualidad y de amplia difusión.

Especialización (el conocimiento)

- Obtener información de calidad de la oferta, y criterios fiables de selección el producto.

Prescripción colectiva (formación)

- Acceder fácilmente a la oferta prescrita colectivamente.



Factores clave de desarrollo de la librería según su orientación funcional

Exhaustividad (el fondo)

Especialización (el conocimiento)

Tamaño de la empresa y estrategia de crecimiento

Masa crítica del mercado

Atención personalizada y servicios de calidad

El establecimiento como centro cultural

Campañas comerciales de gran difusión

Cooperación / cadena para mejorar la eficiencia

Marketing en segmento de mercado específico

El librero como agente cultural que coopera con el entorno

Complementariedad del comercio del libro con el de otros productos

Capilaridad territorial

Dificultades ante posibles medidas de desregulación del mercado

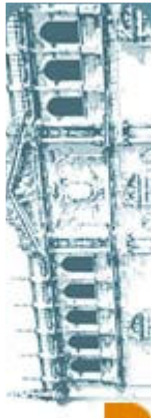
Proximidad (el impulso comercial)

Prescripción colectiva (formación)



Conclusión final

1. Se recomienda definir el concepto de innovación aplicado a las librerías que, de acuerdo con el Manual de Oslo (2005) elaborado por la OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, debe contemplar los siguientes ámbitos:
 - Innovación del producto.
 - Innovación del proceso
 - Innovación en el marketing.
 - Innovación organizativa.
2. Paralelamente, se propone diseñar una metodología para la evaluación de las dinámicas de innovación adaptada a los 4 modelos de librería definidos según su orientación funcional (exhaustiva, especializada, de proximidad y de prescripción colectiva).



Mirando al futuro:

Los diferentes modelos de librería hoy,
sus características y resultados.

Muchas gracias por su atención

Análisis a partir de los datos de:



Observatorio
de la Librería

Con la colaboración de



MINISTERIO
DE CULTURA

Xavier Cubeles



Alcalá de Henares,

viernes, 9 de Marzo de 2007