

# La distribución comercial del libro en España

Jaime Lucía

*Escribir un libro es fácil  
sólo hace falta pluma y papel  
y esperar que el ingenio llegue.*

*Imprimir un libro ya es más difícil  
porque el genio se expresa,  
a veces, con letra ilegible.*

*Leer un libro ya es más arduo  
porque el cansancio llega  
y, a veces, el sueño vence.*

*Pero vender un libro es la tarea  
más dura a la que pueda  
dedicarse un ser humano.*

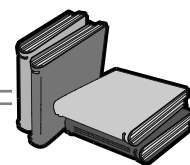
(Aforismo alemán S XVIII)

Dentro del ciclo de comercio del libro, la distribución es el componente menos conocido y, seguramente, el más criticado de todos. ¿Qué editor o autor no se ha quejado alguna vez de que su libro no se ve en las librerías? Voy a intentar abordar en estas líneas lo que ha sido, es y puede que sea la distribución del libro en España. Hay que destacar, también, que no todos los libros se deben distribuir de la misma manera, ya que es distinto manejar un libro destinado a un público mayorita-

rio, por los canales de gran consumo, que un libro técnico y específico.

Para poder entender la situación actual en la que estamos, debemos conocer antes algunos antecedentes históricos de la distribución. España es un país grande, muy disperso, y, hasta hace pocos años, con una muy mala infraestructura de transportes (carreteras, ferrocarriles y empresas de transporte) y de comunicaciones. Estas grandes mejoras que se han producido en estos últimos ocho años, así como el fenómeno de la informática y su gran poder de interacción, no han producido aún ese cambio en la distribución que el sector del libro necesita, porque se ha encontrado con unas estructuras anquilosadas, pero con gran poder, que imposibilitan, por ahora, estas reformas.

¿Qué infraestructura se ha creado? Prácticamente ninguna. Como nos suele ocurrir a menudo, buscamos la solución cuando se ha presentado el problema, es decir, ya tenemos el libro editado y, de repente, nos damos cuenta que hay que venderlo. Nos encontramos en la tesitura de buscar una empresa que pueda comercializar ese libro, en el que hemos puesto tanto empeño, y sólo hallamos empresas que nos solucionan, parcialmente,



la cuestión (yo se lo puedo distribuir en Madrid y en Socuellamos, porque allí tengo un pariente) en el lugar de residencia, pero, normalmente ese autor no puede desplazarse fuera de su domicilio habitual para buscar distribuidores en otras provincias.

En el caso de un editor, ya con un catálogo, más o menos, importante, los problemas son similares (recordemos que estamos hablando desde una perspectiva de hace 20 años). Para distribuir sus libros se buscan empresas que puedan comercializar sus títulos en una determinada zona, entregándoles un depósito de sus libros. La situación ideal sería una única empresa estatal con la que mantener una sola comunicación, pero no existe, por lo que se tiene que apoyar en varias entidades que, por la deficiente estructura de comunicaciones, atienden sólo a unas pocas provincias, viéndose obligado a multiplicar el número de distribuidores (uno de los grupos editoriales más importantes de este país mantiene distribuidores en Burgos, Salamanca, Valladolid, Navarra, Guipúzcoa, Vizcaya, Granada, Málaga, Valencia, Alicante, Murcia, etc.) lo que representa las siguientes deficiencias básicas:

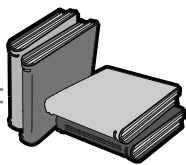
- Estos distribuidores trabajan con la mercancía en depósito, liquidando al editor los ejemplares vendidos, por lo que es difícil un seguimiento de las ventas y la configuración de una estructura de marketing y comercialización global para todo el estado.
- Al tener que enviar ejemplares a todas las delegaciones, se produce una dispersión de stocks y un aumento de tirada. Como, normalmente, es imposible predecir dónde se van a vender los libros, suele ocurrir que algunas delegaciones se queden sin ejemplares mientras otras tienen, produciéndose un gasto extra de transporte y tiempo que merma la venta del libro (además muchas veces el distribuidor es reacio a devolver libros para no quedarse sin ejemplares de un título que se vende).
- Como he dicho, estas pequeñas empresas locales atienden una zona pequeña, por lo que su volumen de negocio no es alto y sus infraestructuras escasas, llegando a trabajar la familia para sacar adelante la actividad. Su única manera de rentabilizar el negocio es

incrementar el número de editoriales en distribución para aumentar su volumen de facturación. Esto ha generado que los distribuidores lleven un amplio abanico de fondos que les impide atender correctamente la promoción de cada libro, convirtiéndose en empresas de logística redistributiva y en tomapedidos, ya que su única meta es conseguir una cifra sin importarles, en demasía, con qué fondos la consiguen.

- Existe una atomización del sector de la distribución que hace que la gestión diaria de una librería sea tremendamente farragosa y costosa (una librería mediana-grande en Madrid puede trabajar con 150 proveedores, lo que significa otras tantas llamadas para pedidos, documentos de facturas, etc.) y muchas veces no se atienden pedidos de editoriales minoritarios o de especialidades que no trabajen porque, o la editorial no se lo envía o tienen un margen muy bajo incrementado por los gastos de envío.

Aunque parezca mentira, en esta situación se encontraban, hace años, todas las editoriales españolas (excluyendo los grandes grupos ligados a los libros escolares). En la década de los 80 se produce un informe de distribución, encargado por la Generalitat y el Gremi de Editores (informe Perona), donde se ponen de manifiesto las grandes deficiencias del sector y, como resultado, una gran editorial (Plaza & Janes) se atreve a dar el primer paso en su reconversión logística y de distribución, creando un almacén centralizado y una red de vendedores propios con un soporte informático importante, para la época.

En resumen, el sector de la distribución hace unos veinte años estaba compuesto por pequeñas empresas, muy dispersas en el territorio y atendidas, básicamente, por una o dos personas, que realizaban la venta y sus familiares que hacían el trabajo de administración. Con esta estructura la labor de estos distribuidores no dejaba de ser la de meros reponedores de libros, funcionando muy bien con los libros de gran venta, que son lo que les hacen cifrar, y dejando mucho que desear en los demás. Un editor no tenía, entonces, elección y tenía que dejar en manos de estas empresas toda la vida comercial del libro, apoyándose, algunos, en un departamento de promoción y publici-



dad, que disponía de poco margen para manobrar.

Pero de pronto surgió un factor, en principio independiente del libro, que sirve de revulsivo al mercado, que es el del cambio de hábitos de compra en el consumidor final y la aparición de las grandes superficies, que unida a una recesión en la venta de libros, facilitada por el cáncer de las fotocopias, produce los siguientes efectos:

- Concentración de la compra de libros por unos pocos clientes que piden mayores márgenes para sus compras y que demandan un mejor servicio, más información y que el proveedor se adapte a sus normas de funcionamiento, es decir, una mayor profesionalidad en su proveedor.
- Cierre paulatino de pequeños comercios que no encuentran rentabilidad.

Esto obliga a estas pequeñas empresas a cambiar y mejorar su gestión, transformándose de vendedores de libros en empresarios, si bien, con las mismas limitaciones anteriores en cuanto al tratamiento de fondos minoritarios. Como, además, la venta se está concentrando en estos establecimientos, el margen medio con que el editor está operando disminuye al tener que conceder descuentos superiores, bajando, también, la cantidad total de ejemplares vendidos por el cierre de los establecimientos pequeños. Esto ha implicado que lo que era un efecto colateral menor, la dispersión de stocks, tenga ahora una importancia fundamental, ya que si antes una edición normal era de 3.000 ej tener disperso, en depósitos de distribuidores, 900 ej representaba un 30% de la edición, ahora, con tiradas entre 1.000 y 2.000 ej, esta dispersión representa un % importante.

Tenemos, entonces, una situación en que los puntos de venta van disminuyendo y algunos de éstos crecen en tamaño e importancia. El editor se ve obligado a rebajar la tirada media de los libros, con el consiguiente aumento del PVP de los mismos y a un mejor control de sus stocks. Los grandes grupos, ante el éxito de la experiencia de Plaza & Janes, comienzan a cerrar delegaciones y centralizar almacenes, creando redes comerciales propias que atienden a los clientes importantes y dejando los puntos de venta pequeños a subdistribuidores, sin depósito, y que sólo trabajan la parte

más rentable de los catálogos. Y en esta situación nos encontramos en la actualidad.

¿En qué afecta este esquema a la venta final del libro, es decir, a las librerías? En todo, ya que el librero en vez de realizar una labor de información, promoción y venta se tiene que dedicar a una labor de gestión: de pedidos (todas las mañanas tiene que realizar una media de 20 a 25 llamadas para pedidos a distintos distribuidores), de administración (tiene que manejar una media de 500 albaranes/mes con 150 facturas de proveedores), etc.

Tenemos, pues, una distribución atomizada, que prima la consecución de una cifra de negocio por la manera más directa posible, con nula información al librero y que genera una maquinaria burocrática enorme.

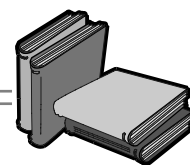
Ante esta perspectiva, ¿qué hacer? Quien esto escribe es partidario de lo que llamaría

## EL MODELO ALEMÁN

En Alemania los editores sirven directamente los pedidos a las librerías, siempre que el volumen de ejemplares por título supere un mínimo. Al eliminar un intermediario los libreros, en este caso, consiguen un mayor margen comercial.

Pero ¿qué pasa con los pedidos pequeños? El editor alemán no quiere saber nada de logística y almacenes, que encarecen sus costes y para ello se creó un modelo de distribución basado en un operador logístico que compartiera su costo con otros editores.

¿Cómo se realizó? Dos empresarios constituyeron dos plataformas de distribución independientes (KNO y Libri) que subdistribuían todos los fondos con un descuento menor al librero que si se compraran al editor, pero que éste no iba a servir si el pedido no superaba un importe mínimo. Las librerías pueden pedir a un operador u otro (normalmente sólo trabaja con uno), siendo la operativa muy sencilla. Un librero asociado a Libri (o a KNO) transmite todas sus ventas del día, por vía electrónica a su operador (Libri). Éste procesa todas las ventas de la librería, las analiza y si ve que existe algún pedido de un solo editor que supere el mínimo se encarga de transmitirlo al editor correspondiente, el resto del pedido lo proce-



sa, embala y factura por la noche, entregándolo al día siguiente en la librería (en algunos casos el propio reparto tiene la llave de un pequeño compartimento y se entrega en esa misma noche).

Analicemos las ventajas de este modelo:

1) Mayor información en la librería de existencias o no de un libro, ya que normalmente se está conectado al ordenador del proveedor.

2) La gestión de la librería se simplifica al máximo. Donde antes había que hacer 20 o 25 llamadas ahora es sólo 1, con un único albarán al día y una sola factura mensual, por lo que el librero puede dedicar su tiempo a gestiones directas de venta.

3) Al tener la certeza de una reposición rápida el librero no tiene que invertir en grandes cantidades de un título y puede dedicar esa inversión en ampliar su abanico de oferta, mejorando, previsiblemente, la venta al aumentar la oferta disponible.

4) Para el editor un seguimiento integral de la venta de su libro.

5) El editor, desentendiéndose del problema logístico, puede dedicar sus recursos comerciales a promover, promocionar e incentivar la venta al consumidor final.

6) Al no tener que realizar grandes concentraciones de novedades, el índice de devolución de los libros baja, aumentando la rotación económica de los mismos en el punto de venta.

Este modelo se intentó implantar en España en el año 1995, por parte de un empresario ajeno al sector, fracasando, entre otras razones, por el boicot de las editoriales a renunciar a sus parcelas de poder y al miedo de generar una empresa independiente que se convirtiera en la líder del sector.

De cualquier modo, la situación actual es insostenible para el sector del libro, impide su crecimiento y encarece el circuito, debiendo ser los gremios de editores los que fomenten e implanten un modelo más racional y efectivo, que permita invertir los recursos destinados a la logística y administración a la promoción y venta, porque consideremos que en España se están publicando 40.000 novedades anuales y un librero con las

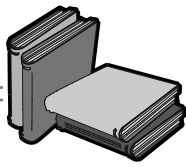
estructuras tradicionales no puede abordar semejante avalancha, pasando la mayoría de las novedades desapercibidas para el público en general.

## LA DISTRIBUCIÓN DEL LIBRO TÉCNICO CIENTÍFICO EN ESPAÑA

De una forma mucho más específica, ¿en qué afecta esta estructura de distribución al libro técnico en España? Como podemos imaginar, en todo. Hemos analizado el eslabón de la cadena que va del editor al librero (lo que llamamos distribución) sin pararnos a pensar que, quizá, la librería pertenece al último eslabón de la distribución (de hecho en mercadotecnia los hipermercados se consideran sector de distribución más que de comercio al por menor) y si hemos sido críticos con el sector de la distribución con las librerías aún debemos serlo mucho más. Las librerías han sido una actividad profesional ligada, normalmente, a personas particulares con vocación y que muy pocas veces, raras son las excepciones, han generado una estructura profesional. En el caso del libro técnico existe la dificultad añadida de la especialización del personal de la librería en temas específicos, y en los que no lo son tanto (al que esto escribe y en una de las grandes librerías de Madrid, después de preguntar se ha encontrado con la obra "Filetes de lenguado" de Gerald Durrell [-cuentos de su infancia en Corfú-] en la sección de cocina o "Fresa y chocolate" en la misma sección). Nos encontramos, entonces, con una estructura de distribución que no sabe qué libro lleva entre manos (quizá Castanet y Bongo lo lleven a la sección de música) y con unas librerías, poco profesionalizadas (reitero que hay excepciones y grandes libreros) que no tienen criterio para discernir la posible importancia de un título o la mayor calidad de un ejemplar entre libros similares.

(1) ver nota al pie.

¿Qué está ocurriendo? Que el librero se decanta, o bien por el libro que le deja más margen o bien, como existe derecho a devolución, por el de la editorial que le permita obtener otros libros de temas variados cuando devuelva el remanente sobrante. Por suerte, algo está cambiando y el acceso a la información de un determinado título se ha ampliado enormemente y el librero puede dar muchos más datos del libro y, por tanto, satis-



hacer mejor a su cliente. No obstante, cada vez es más difícil encontrar buenas secciones de libro técnico en una librería, ya que, en general, es un libro de poca rotación, con un margen comercial menor, del que el librero (o dependiente) desconoce todo (y del que, por tanto, no le gusta hablar) y es complicado que admita ejemplares de una novedad muy específica.

## A MODO DE RESUMEN

Para el libro técnico nos encontramos, entonces, con el siguiente panorama, desde un punto de vista muy generalista:

- Las librerías no admiten con agrado servicios de novedad de este tipo de producto, ya que rota poco en la librería, se ve abrumado por los servicios de novedades de literatura o de libros de actualidad y el librero piensa que el comprador al estar muy definido su segmento sabe perfectamente lo que quiere y se lo puede encargar.
- Los distribuidores, con sus estructuras actuales, ven al libro técnico como un producto

cuya razón beneficio-trabajo es menor que la de otro tipo de libros y suelen distribuirlo como un producto más, sin ver las peculiaridades de este segmento.

- Los editores observan como, poco a poco, se van anegando los canales para la venta de este tipo de libros y comienzan a buscar soluciones de promoción y venta por canales alternativos y su preocupación comienza a ser cómo dar a conocer al público, en general, lo que está publicando.

Las posibles soluciones a este panorama tan descorazonador pasan por una racionalización de la edición (disminuir el número de novedades al año), de la distribución (creando estructuras que permitan abaratar y agilizar los servicios de logística e información) y de las librerías.

Como las utopías son necesarias pero difícilmente realizables, y algo hay que aportar, para las distribuciones locales propondría la unión de empresas pequeñas que compartieran las inversiones de logística, distribución y administración y para las regionales algún tipo de conexión que les permita funcionar como una empresa nacional única.

---

(1) Una de las frases más oídas, para los que estamos dentro del sector, es la de que no hay librerías y las que están no son profesionales. Creo que el que existan librerías abiertas ya es, de por sí, un milagro. No existe negocio en el mundo que requiera una inversión económica tan grande con un índice de rotación económica tan bajo. Para colmo el personal debe ser cualificado, ya que el cliente que entra en una librería requiere que el dependiente sepa quien es Jung, Enzensberger o Pessoa. Con este panorama, y la equivocada política ministerial (de antes y ahora) resulta milagroso que existan, todavía, librerías, que subsisten gracias al cariño y vocación de una serie de personas. Estos grandes centros de ocio, que están de moda actualmente, son tratados, empresarialmente, como una empresa más (para sus propietarios es lo mismo vender libros que zapatos) y, por tanto, los sueldos y estabilidad laboral de sus empleados suelen ser precarios, por lo que no se les puede exigir una profesionalización, que, además, nadie está dispuesto a proporcionar.

Me refería antes a la equivocada política ministerial con respecto a las librerías. En España funcionó, en tiempos, una Escuela de Librería de la que surgieron una buena parte de los profesionales actuales. Esta escuela se cerró (hubo un intento hace 5 años de relanzarla, pero todo quedó en unos cursillos de profesionalización). También, durante muchos años, han existido unas subvenciones para la informatización de las librerías, consistentes en el pago de una parte de las inversiones, y que a lo largo de los años han supuesto una cantidad muy considerable, que no han servido, en la mayoría de los casos, más que para la compra de material que luego ha quedado arrinconado e infrautilizado, cuando hubiera sido más provechoso invertirlo en formación y unificación (de formatos de información, de manejo de documentos, etc.).