LIBRERÍAS DEL SOPORTE A LA EXPERIENCIA

Txetxu Barandiarán

Librerías: transitando del soporte a la experiencia y/o de los libros a los clientes

Txetxu Barandiarán

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Luis González: coordinador de la colección

Mariángeles Fernández: edición

Jorge Bermejo: maquetación y producción

La publicación de esta obra es exclusiva de Lectyo.com hasta el 21 de febrero de 2015.

Obra bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-No derivados 2.5 España:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.es

Reconocimiento. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Usted puede hacer uso libremente de la obra en los términos indicados en la citadalicencia. Todos los demás derechos reservados.

Índice

Sobre Txetxu Barandiarán 5
Txetxu Barandiarán, presenta el libro 6
Introducción 7
Algunos previos. Situémonos en nuestro punto de vista 8
El pequeño ecosistema de una librería 12
Los clientes 18
Conclusión y algunos interrogantes prácticos para cerrar el círculo . . . 24
Una imagen para terminar 27

Sobre Txetxu Barandiarán

Txetxu Barandiarán (Bilbao, España) es consultor del sector del libro y la cultura desde 2013, después de haber trabajado como asesor en el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco y anteriormente como Director Ejecutivo de la Confederación Española de Libreros, la asociación de libreros de España. Txetxu escribe un blog (http://cambiandodetercio.wordpress.com) que trata principalmente asuntos relacionados con el mundo del libro y las librerías. Asimismo es codirector de la revista Trama y Texturas.

Txetxu Barandiarán, presenta el libro

Si no puede reproducir este vídeo en su **navegador,** por favor haga click aquí para verlo online
Si no puede reproducir el vídeo en su **iPad o tablet,** puede descargar la app Documents (gratuita), también puede verlo online haciendo click aquí

Introducción

El mundo de las empresas culturales –la librería, o por lo menos algunas de ellas, forman parte de él– se caracteriza, entre otras cosas, por tener estructuras, en la mayoría de los casos, de pequeñas o muy pequeñas empresas[1].

¿Por qué señalo esta constatación al inicio de este texto? Veréis en el sector del libro y en los sectores de la cultura en general que cada vez se nos ofrece un baile de 'macrocifras' que en muchas ocasiones no son un buen espejo de lo que muchas librerías viven. Cuando una cifra grande es fruto de la suma de muchas pequeñas lo que esa cifra esconde son muchas realidades distintas y, por lo tanto, sirve de poco a las empresas porque en su aparente grandeza esconde realidades y situaciones muy diferentes.

Añadiré en cualquier caso que no seré yo el que niegue la fuerte caída de ventas de los dos últimos años. Y diré también que no veo el futuro, en las grandes cifras, con excesivo optimismo.

Pero ello no impide, es más debería ser un acicate mayor, que rasquemos, nos preguntemos y nos cuestionemos sobre cada una de nuestras realidades libreras y, particularmente, sobre algunos aspectos suyos relacionados con nuestros clientes.

Este es el objetivo de esta publicación. Ofrecer algunas pistas, y sobre todo interrogantes, que nos ayuden a plantearnos a través de nuestras propias respuestas qué sabemos o no sobre nuestros clientes y cómo podemos disponer de algunas herramientas sencillas que nos puedan facilitar un análisis de sus perfiles, así como algunas posibles líneas de actuación.

> "El objetivo de esta publicación es ofrecer algunas pistas y sobre todo interrogantes sobre la realidad de las librerías"

[1] Véase http://www.kulturklik.euskadi.net/eaeko-kultur-esparruko-enpresen-enpleguaren-eta-lan-merkatuaren-analisia-2014-analisis-de-las-empresas-empleos-y-mercado-de-trabajo-del-ambito-cultural-en-la-cae-2014/

http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2013/capitulos/c_empresas2-2013.pdf

Si no puede reproducir este vídeo en su **navegador,** por favor haga click aquí para verlo online
Si no puede reproducir el vídeo en su **iPad o tablet,** puede descargar la app Documents (gratuita), también puede verlo online haciendo click aquí

Algunos previos. Situémonos en nuestro punto de vista

Leonardo Boff, teólogo brasileño, afirma que "todo punto de vista consiste en ver las cosas desde un determinado punto".

A modo de toma de posición para nuestro punto de vista y para no llevarnos después a engaño conviene que cada uno tengamos en cuenta los siguientes puntos de partida que plantearé, en algunos casos, como afirmaciones provocativas y, en otros, como interrogantes.

En España hay demasiadas librerías

En un comparativo con otros países de nuestro entorno, España, siendo el país con un menor índice de lectura es, en cambio, el país con mayor ratio de librerías por 100.000 habitantes[2]. Algo, por lo tanto, no cuadra

[2] Véase http://scriptaverba.wordpress.com/2013/11/28/mapa-de-librerias-independientes-en-espana-1-las-demasiadas-librerias/ (Todos los enlaces que aparecen han sido consultados por última vez el 23/07/2014)

	Nº librerías	Población	Librerías/ 100.000 hab.	Índice lectura[1] (2006-08)
España	5.468	47.021.031	11,6	61%
Francia	4.726	64.658.856	7,3	70%
Italia	3.622	60.340.328	6,0	60,5%
Suecia	552	9.340.682	5,9	82%
Alemania	4.803	81.802.257	5,9	66%
Reino Unido	1.006	62.026.962	1,6	66%

Si es cierto que hay demasiadas en relación a otros países con más índice de lectura y, casi con seguridad, con más compra por persona… ¿sobra alguien?

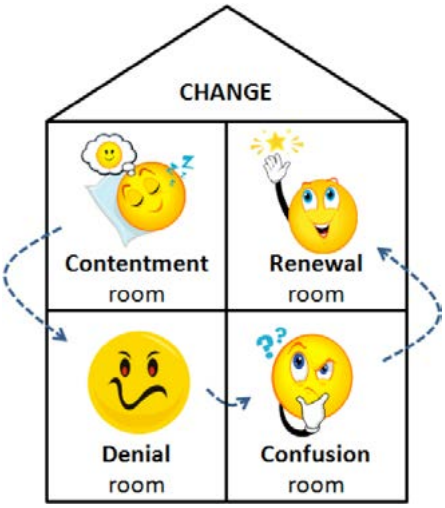
Cuál es nuestra actitud vital ante la situación de cambio

Siempre me ha interesado lo que otras disciplinas pueden aportar a los análisis de un sector con el que aparentemente tienen poco que ver.

Que nos encontramos inmersos en una situación de cambio a todos los niveles está claro y que la actitud con la que abordemos esa situación es importante, sobre todo el saber desde dónde lo hacemos, también.

> “Es importante la actitud con la que se abordan los cambios y desde dónde se hacen”

El psicólogo sueco Claes Janssen[3] describe los procesos de cambio como un movimiento a través de cuatro estados psicológicos o “habitaciones”. Dos de ellas se sitúan en el lado del “no quiero cambiar”, por encontrarme satisfecho o por oponer resistencia a la realidad; y otras dos se sitúan en el lado del cambio. En el primero de los casos, quiero cambiar, pero no sé ni cómo ni hacia dónde y, en el segundo, quiero cambiar y sé lo que tengo que hacer[4].



En el fondo, en la vida de las empresas y de las personas estos periodos se encuentran en movimiento continuo y permanente, pero ahora ¿cómo y en qué momento del proceso nos encontramos?

[3] Véase http://www.claesjanssen.com/

[4] Véase http://enriquesacanell.blogspot.com/2014/05/georg-senoner-y-las-habitaciones-del.html

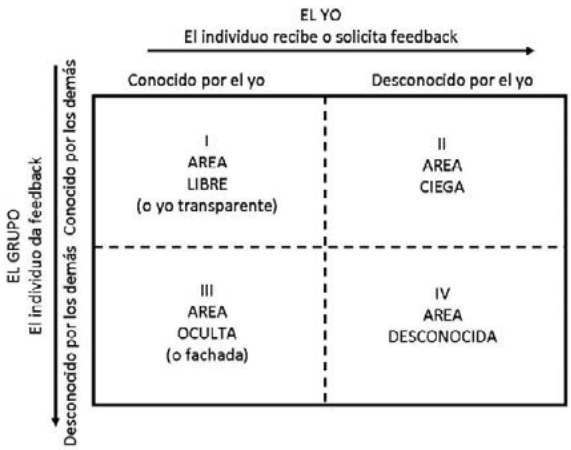
Cuál es nuestra situación relacional y de conocimiento o de ser conocidos por el entorno.

Damiá Gallardo, librero de Laie, afirmaba en una reciente entrevista:

> "El librero debe escuchar mucho a sus clientes, hablar con ellos e intentar anticiparse"[5]

Esto me da pie para una segunda deriva psicológica. Joseph Luft y Harry Ingham elaboraron una herramienta para analizar los procesos de interacción humana: La ventana de Johari[6].

La ventana se compone de cuatro áreas fruto del juego entre lo que nosotros mismos conocemos o desconocemos y lo que los otros con los que nos relacionamos conocen o desconocen.



Pensemos en la importancia de este 'juego' de conocimientos y desconocimientos dentro de una librería.

1. ¿Qué conocen los clientes de nosotros?
2. ¿Qué conocemos nosotros de los clientes?
3. ¿Qué conocen ellos de nosotros y nosotros desconocemos?
4. ¿Qué es totalmente desconocido por ellos y nosotros?

Y traslademos esos sencillos interrogantes a la visión de la oferta de servicios.

> "Damiá Gallardo (Laie): El librero debe escuchar mucho a sus clientes, hablar con ellos e intentar anticiparse"

¿Medimos?

Una pregunta transformada en cita, o viceversa, una cita que genera una pregunta:

> "Lo que no se define no se puede medir / lo que no se mide no se puede mejorar / y lo que no se mejora se degrada siempre"(Lord Kelvin).[7]

Y añadimos:

Si no sabemos dónde estamos cómo sabremos a dónde ir.

---

[5] Véase http://librosensayo.com/entrevista-damia-gallardo-librero-en-laie-cccb-futuro-de-la-libreria-sector-editorial/

[6] Véase Luft, Joseph. *La interacción humana*, Marova, 1976

[7] Citado por Eugenio Ibarzábal. *La pasión de mejorar*, Iceberg, 1996, pág. 79

Transformemos esta pregunta general en algunas preguntas más concretas:

¿Medimos…
- cuánto compramos y cuánto vendemos
- cuántos clientes tenemos
- cuánto tenemos que vender para mantener un puesto de trabajo
- cuántos libros tenemos
- cuánto hemos dejado de vender por no conseguir determinados libros…?

Y podríamos seguir viendo qué conviene, o no, medir en cada caso.

¿Pensamos?

Pensar significa siempre preocuparse por los límites de una situación[8]. (Santi Eraso)

Si aceptamos como principio general que la situación de muchas librerías es límite, quizás sea el mejor momento para pensar, preguntarse y romper inercias.

Así lo hicieron, por ejemplo, Jeff y Linda [9] y pensaron a través de las preguntas que se formularon:

¿Cómo hacer un salto cualitativo?
¿Cómo conseguir comportamientos opuestos al descrito?
¿Esta facilidad de acceso al contenido digital podría salvar la librería?

Alejandro Zenker también ha pensado hace poco a partir de una pregunta:

> ¿Qué sucederá con los libreros? Tendrán que reinventarse en esta época de transición. Su conservación está asegurada hasta cierto punto, en la medida en que sobrevivan inmigrantes digitales, es decir, fauna que aún dependa del libro en soporte de papel. Pero si ya hoy en día los libreros se la ven cada vez más difícil para sobrevivir dadas las carencias congénitas del mercado, imaginemos cuánto más difícil será mantener las librerías conforme el mercado digital y sus condiciones, como conectividad general en banda ancha y abaratamiento de los dispositivos de lectura, maduren.[10]

“¿Qué preguntas nos hacemos para pensar y cambiar la situación de las librerías?”

Y nosotros ¿qué preguntas nos hacemos para pensar y cambiar la situación?

¿Copiamos?

Muchas veces cuando escuchamos o vemos la experiencia de alguien nos quedamos embelesados con los resultados conseguidos y pretendemos trasladarla a nuestra librería bajo esa frase maravillosa que dice:

“¡Qué estupendo, qué buenos resultados! Yo voy a hacer lo mismo”.

Quien haya podido asistir a la espléndida intervención de Grazia Gotti y haya escuchado su experiencia[11] puede que salga de la sesión con ganas de ‘poner en práctica’ algunas de las experiencias que fue desgranando, pero…

NADA ES COPIABLE.

---

[8] Véase http://santieraso.wordpress.com/2014/02/07/no-pienses-tan-solo-obedece/

[9] Véase http://librosensayo.com/el-negocio-de-la-libreriaa-fracaso-por-que/

[10] Véase Zenker, Alejandro. *Trama&texturas 23*, pág. 19

[11] Véase http://www.lecturalab.org/story/Grazia-Gotti-el-proceso-de-impulso-a-la-librera-de-Castilla-y-Len-es-un-modelo-para-Europa-_5113

Todo nuestro hacer es fruto, y ahora podemos recapitular esta primera parte,

- de nuestro estado de ánimo ante la situación
- de nuestro clima relacional
- de lo que sabemos y conocemos y
- de aquello que pensamos y sobre lo que nos preguntamos para cambiar o seguir dentro de ese pequeño ecosistema que es nuestra librería.

Si no puede reproducir este vídeo en su **navegador,** por favor haga click aquí para verlo online
Si no puede reproducir el vídeo en su **iPad o tablet,** puede descargar la app Documents (gratuita), también puede verlo online haciendo click aquí

El pequeño ecosistema de una librería

La idea

En el libro *Memoria de una librería* escribe Carlos Pascual:

> Una librería no es más que una **idea** en el **tiempo**, una idea desarrollada por alguien que **libremente** ha decidido ejercer como librero.[12]

Habrá o podrá haber, por lo tanto, tantas librerías como ideas se puedan desarrollar.

Y habrá, por lo tanto también, tantos presentes y futuros como esas 'ideas libreras' hechas realidad en la historia y en el tiempo.

[12] Véase AA.VV. *Memoria de una librería*, Trama Editorial, 2012, pág. 29

La situación de las librerías, en consecuencia, es tan compleja como su propia diversidad.

Pensemos en cualquier caso con Joaquín Rodríguez[13] que "las librerías son irremplazables, no solamente porque podrían hacer valer su peso comercial reclamando lo que es suyo, sino porque son el espacio donde 'el entramado de vínculos sociales y simbólicos que aún hoy se concentran en torno al libro de papel' se hace realidad".

> "La situación de las librerías es tan compleja como su propia diversidad"

La caída de ventas de los dos últimos años ha sido fuerte y no soy de los que veo el 2014 con un exceso de optimismo en cuanto a posibles repuntes.

En cualquier caso en el mundo de las librerías la feria también va por barrios más allá de lo digital. Pondré solo dos sencillos ejemplos. Quien haya tenido hasta la fecha una cifra importante de su facturación relacionada con la venta institucional es muy posible que esté sufriendo más duramente la situación de crisis que quien tenga un mayor nivel de diversificación. De la misma manera, quien se haya movido con un público fiel o fidelizado por motivos distintos tendrá armas de juego distintas que aquellas librerías que se mueven solo en el terreno del 'público de paso'.

Me han parecido muy sugerentes las últimas reflexiones[14] de Bernat Ruiz y también el debate mantenido en Núvol[15].

Empezaré con un artículo de Antonio Ramírez, Imaginar la librería[16], que tuvo, y eso está bien y es interesante, alguna contestación[17] que vuelve a situar o poner encima de la mesa dudas e interrogantes sobre los modelos de librería y sobre su presente y futuro.

Con la librería creo que pasa lo mismo que con el libro, los editores, los autores o los distribuidores. No hay un único futuro, sino que, casi con seguridad, lo que hay es un amplio abanico.

Una de las tendencias más palpables del pensamiento 'neocon' es hacernos creer que solo hay un camino, una solución y es posible que lo traslademos en ocasiones de manera inconsciente al sector del libro, con el problema añadido de que el camino señalado suele venir diseñado por quien o quienes tienen el poder económico.

> "No hay un futuro único para las librerías sino, con seguridad, un amplio abanico"

Resaltaré en primer lugar algunas de las líneas que más me han gustado del artículo de Antonio.

1. Él habla de 'una' y no de 'la' librería, lo cual supone indirectamente la aceptación y posibilidad de otros modelos.
2. Lo plantea buscando la dirección aparentemente contraria de las tendencias o del paradigma que parece situarse como dominante.
3. Intentar situar al librero en el centro del flujo de voces múltiples que siempre acompaña a la lectura.

Bernat en su contestación señala que "la librería del futuro no puede, ni debe, parecerse a la librería de toda la vida. Se juega su porvenir y, aunque parezca lo contrario, nada me alegraría más que su –selectiva–supervivencia".

---

[13] Véase http://www.madrimasd.org/blogs/futurosdellibro/2012/09/18/135008

[14] Véase http://scriptaverba.wordpress.com/tag/libreria/

[15] Véase http://www.nuvol.com/opinio/quo-vadis-llibreter/

[16] Véase http://www.huffingtonpost.es/antonio-ramirez/imaginar-la-libreria-futu_b_1889292.html

[17] Véase http://scriptaverba.wordpress.com/2012/09/21/en-la-central-solo-saben-imaginar-la-libreria-del-presente/

Creo que por suerte no existe 'la' librería de toda la vida porque en el fondo nunca ha habido dos librerías iguales.

Quizás este sea uno de los problemas latentes del sector librero: la dificultad de modelizar o de copiar lo que a otros parece funcionarles.

Así que no está de más recordar que:

> "No existe la librería de toda la vida porque en el fondo nunca ha habido dos librerías iguales"

- Lo que te *hace* diferente no es lo que serás: es lo que has sido. Lo que serás te *hará* diferente.
- ¿Qué hay en el pasado que te sirva hoy? ¿Qué experiencias propias puedes emplear para diferenciarte? La experiencia sirve para tener margen de maniobra y margen de diferenciación. (Neus Arqués)

El entorno

Dejaremos constancia de la evidencia.

1. Vivimos en una situación de crisis no solo económica, sino política, ecológica y social.
2. Dicha crisis está teniendo un claro efecto en el consumo y, por supuesto en el consumo cultural.
3. Las crisis generan con frecuencia problemas de identidad. También a las librerías.
4. Las crisis tienen siempre una doble dimensión: de riesgo y de depuración.
5. La visión positiva-depurativa debe llevar a preguntarnos cuál es en este momento la concreción de 'nuestra idea de librería en el tiempo actual'.
6. Esta pregunta debe tener una doble mirada:
   - Cómo hemos mantenido nuestra idea de librería a lo largo de la historia.
   - Cómo pensamos que debemos y podemos mantenerla en el futuro.

La metáfora

Esta es la imagen del Día de las Librerías, realizada por Pep Carrió. En estos tiempos en que las librerías buscan encontrar su espacio en un mercado que les es cada día más hostil volver a la esencia de lo que las define, aunque sea a través de una imagen, se nos antoja un acierto. Ni en las librerías *online* ni en las grandes superficies uno se siente como en casa.

El valor del espacio, de lo físico, de lo palpable, de la acogida, del hábitat, del contexto, de la personalización[18] cobran fuerza, probablemente en una situación social de aparente desmaterialización.

Y, siguiendo con esta metáfora, en una casa nos encontraremos con aquello que existe, pero a veces no es visible, el armazón o los cimientos, y aquello que se nos muestra, las personas, su decoración y su estilo propio.

> “Dos infraestructuras mínimas en una librería: un adecuado sistema de gestión y un adecuado sistema de comunicación”

Los cimientos[19]

En una librería, más allá de la disponibilidad del espacio, de su tamaño y ubicación, consideramos que existen dos infraestructuras mínimas e indispensables para que la arquitectura no se venga abajo:

- Un adecuado sistema de gestión. No sólo de información, sino de gestión integral del negocio con lo que puede suponer de profesionalidad y ahorro de tiempo. ¡Atención! Un 30 por ciento de las librerías españolas no dispone de un sistema de gestión. Ello hará de ellas un espacio débil.
- Un adecuado sistema de comunicación. Pensamos, simplemente, en el correo electrónico que permita una comunicación ágil. ¡Atención! Un 7,4 por ciento de las librerías no dispone todavía de él, lo que en estos tiempos supone una mayor dificultad y un gasto inadecuado de esfuerzo tanto para comunicarse con los proveedores como con los clientes.

Tendríamos, por lo tanto, a casi un tercio de las librerías españolas con problemas de estructura en cuanto a las ‘instalaciones básicas’.

---

[18] Basta recordar la campaña de la multinacional Ikea ‘Bienvenido a la república independiente de tu casa’.

[19] Información obtenida de Cegal. *Sistema de indicadores y de gestión económica de la librería 2012* http://www.cegal.es/wp-content/uploads/2013/11/Informe-Indicadores-Librer%C3%ADas-Peque%C3%B1as-2012.pdf

Interiores

¿Qué nos encontramos, qué buscamos al entrar en una librería?

- Un espacio que varía en su orden, su disposición, su tamaño, su decoración, su estilo.
- Unas personas que varían también en cada caso en número, presencia, ubicación, disponibilidad.
- Libros en mayor o menor número y orden.
- Quizás otros productos que pueden ir desde la prensa, revistas, papelería, otros soportes culturales, merchandising… hasta en algunos casos, el tabaco o la máquina fotocopiadora.
- Y, también, en algunos casos, una propuesta añadida de actividades, servicios…

¿Pero es esto suficiente?

La respuesta es clara: NO.

Nos hace falta dar un paso más. Para que la casa no se deteriore y siga viva es necesario:

- Vender. Siempre es difícil al preguntarnos cuánto debemos vender poner una cifra. Apostaremos por una cifra mínima. Una librería con una persona, si quiere ser sostenible realmente en el tiempo de manera profesional debe facturar como mínimo 150.000 euros. Pensemos, sólo como ejemplo, que el margen que deja esa venta, 30 por ciento, son 45.000 euros con los cuales se debe hacer frente a:
  - Un salario digno
  - Pago correspondiente a la seguridad social
  - Alquiler o crédito de compra
  - Gastos corrientes (luz, agua, teléfono, viajes, portes)
  - Mantenimiento informático y del local
  - Marketing, comunicación
  - Imprevistos
- Formarse
- Investigar, innovar, desarrollar nuevas ideas
- Trabajar en red tanto con otras librerías como con otras realidades empresariales o culturales con las que podamos generar sinergias y acuerdos.

> “Es necesario: vender, formarse, investigar, innovar, trabajar en red con otras librerías”

Y todo ello ¿para quién?

Para nuestros potenciales clientes.

Nos hemos preguntado alguna vez ¿qué tipo de cercanía-complicidad quiero ofrecer a mis clientes?:

Cada vez son más las pequeñas librerías que están construyendo su propia clientela y fidelizándola mediante una oferta de productos y servicios que obedece a sus necesidades e intereses —de la misma manera como la creciente concentración de la propiedad de la industria editorial viene desarrollándose paralelamente al boom de la edición independiente—. Se trata de librerías que están trabajando de una manera que las diferencia de las grandes cadenas o de las tiendas de e-commerce y que están atendiendo públicos

a los que éstas no están en capacidad de llegar o que quizás ni siquiera les interesan. En fin, aunque el mercado parezca estrecharse estas librerías están abriéndose un lugar en él[20].
Podemos intentar acercarnos y atraer a nuestros clientes por ofrecer una cercanía

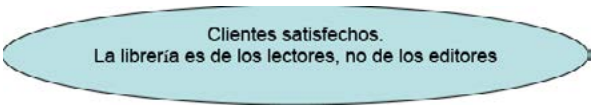
1. Física. Geográficamente cercana al cliente.
2. 'Emotiva'. Vivencialmente cercana, bien por estilo, temática, intereses.
3. Comunicacional. Hacer llegar la información que interese donde el cliente esté.

"Una librería puede ofrecer cercanía física, emotiva y comunicacional"

"El público nos ha ido exigiendo y de esta forma ha ido determinando la configuración de la librería. Es él quien decide qué es lo que se queda en la librería".

"Para mí el librero debe ejercer más de mediador que de prescriptor. Me gusta reivindicar a este librero que está al servicio de lo que le piden los clientes" [...] "Cada librería debe definir su público. Los productos y servicios que se ofrecen deben ajustarse a los lectores que tenemos".[21]

La librería por lo tanto es de los…



Si no puede reproducir este vídeo en su **navegador,** por favor haga click aquí para verlo online
Si no puede reproducir el vídeo en su **iPad o tablet,** puede descargar la app Documents (gratuita), también puede verlo online haciendo click aquí

[20] Véase www.elojofisgon.com/2014/06/librerias-y-proximidad/

[21] Véase http://librosensayo.com/entrevista-damia-gallardo-librero-en-laie-cccb-futuro-de-la-libreria-sector-editorial/

Los clientes

Ya hemos señalado con antelación que NO HAY QUE COPIAR, pero sí aprender y adecuar el trabajo que otros han hecho. En esta línea, los libreros franceses han realizado un estudio[22] que nos puede aportar algunas pistas de interés que vamos a ver a continuación.

Hagámonos previamente unas preguntas:

- ¿Sabemos cuántos compradores distintos tenemos a lo largo de un año?
- ¿Sabemos cuál es la media de compra?
- ¿Utilizamos nuestro sistema de gestión para medir esta sencilla variable?
- ¿Cuántos de los clientes que entran tienen ficha de cliente?

“¿Qué sabemos de nuestros clientes?”

Seamos igualmente conscientes de dos realidades:

- Los clientes no nos pertenecen. No son de nuestra exclusiva propiedad. Los perdemos y ganamos en función del servicio y cercanía que les ofrezcamos y, con seguridad, los compartiremos con otros canales de compra. Son, parafraseando a Zygmunt Bauman, líquidos. Van y vienen.
- Para el 65,8 por ciento de ellos en España, la librería sigue siendo la primera opción de compra.

Algunas tipologías aproximativas

Fruto del estudio realizado, los libreros franceses nos ofrecen una tipología de sus clientes que no han abandonado el ‘sano vicio’[23] de comprar en librerías y que podemos observar en el siguiente cuadro que hemos elaborado. En él

[22] Véase http://fr.slideshare.net/VincentDEMULIERE/les-clients-de-la-librairie-indpendante-rapport-dfinitif-de-lobsoco2013

[23] Véase http://www.libropatas.com/libros-literatura/como-dejar-amazon-y-volver-las-librerias/

vemos reflejado el tipo de cliente (columna 2), algunas de las características que definen a dicho colectivo (columna 5), el porcentaje global en número que supone (columna 3), el porcentaje de ventas (columna 4) y qué tipo de oferta preferente esperan en cada caso (columna 1).

Qué ofrecer	Tipo cliente	% Clientes	% Ventas	Tipología
Sorpresa en la oferta	Eclécticos -Promiscuos	25	33	Grandes lectores; + 10 libros año; No part. Propensos a digital; Clientes compartidos
Rincón practicidad	Pequeños lectores / Pequeños clientes	19	8	Tecnófilos / Gran Superficie / Libro práctico / Los más infieles
Mimo del día a día	Fieles tradicionales	25	37	Núcleo duro y envejeciendo
Guiños Comercio Responsable	Fieles tecnófilos	14	15	+ Jóvenes Bipolares (Librería/Digital) Sólo 6% compra digital
Proactividad en las propuestas	Pequeños fieles	17	7	Poca compra fiel

- El grupo de clientes 'eclécticos', o si se quiere promiscuo supone un tercio de la facturación, siendo el 25 por ciento en volumen de clientes. Entre ellos hay grandes lectores que dan a todos los palos. El 61 por ciento de este grupo compra más de 10 libros al año. El 64 por ciento de ellos va por lo menos una vez al mes por la librería. Tienen, por lo tanto, un sentido de fidelidad, pero de fidelidad compartida. No hay un perfil específico de edad y aunque más de un 70 por ciento ha leído en digital no es algo que les atraiga de manera especial. Es importante señalar que su peso en las ventas es del 33 por ciento. Son, por lo tanto, estratégicos por el volumen de compra. Uno de los motivos que les mueve a comprar en las librerías independientes es LA CAPACIDAD DE SORPRESA que estas les pueden ofrecer.
- Pequeños lectores, pequeños clientes. No nos referimos a la edad, sino a la intensidad de lectura. Son el 19 por ciento de los clientes y solo suponen el 8 por ciento de la venta. Son más usuarios compradores de internet que los eclécticos y más amantes de las grandes superficies. Son, igualmente, más lectores de 'libro práctico' que de 'libro de ensayo' y es el segmento con menor sentimiento de fidelidad por la librería.
- Los fieles tradicionales son los más apegados a la librería independiente. Constituyen el 25 por ciento de la clientela y suponen el 37 por ciento de las ventas. De mediana edad y tendiendo a ser 'hostiles' con internet. Constituyen por su fidelidad, número y volumen de compra el núcleo duro, aunque la edad puede suponer la creación de un vacío a futuro. El 63 por ciento de ellos realizan más de la mitad de sus compras en librerías independientes.
- Los fieles tecnófilos son el segmento más pequeño dentro de toda la tipología. 14 por ciento en número y 15 por ciento en ventas. Mayor número de jóvenes entre los mismos. El 56 por ciento tie-

> "Según los libreros franceses hay clientes eclécticos-promiscuos, pequeños lectores / pequeños clientes, fieles tradicionales, fieles tecnófilos, pequeños fieles..."

nen menos de 35 años y se mueven en la dialéctica entre una gran fidelidad a la librería y una gran apetencia, también, por la lectura digital. Recordemos que no tienen por qué ser contradictorios[24] y, curiosamente, su nivel de compra por internet es bajo (6 por ciento). Dentro de los 'fieles' es el grupo más 'infiel', pero al mismo tiempo es el de mayor conciencia de 'consumo responsable' y de apuesta por el pequeño comercio.

- El último grupo es el de los pequeños lectores fieles. Son el 17 por ciento pero solo suponen el 7 por ciento de la cifra de negocio. Consumo débil pero alta fidelidad. De edad algo superior a la media y de menor nivel formativo, pero muy receptivos a las propuestas que la propia librería les ofrece.

Cada uno de los cinco grupos supone una cierta peculiaridad y, por lo tanto, debe tener una estrategia de abordaje distinta.

En cualquier caso hemos hecho este resumen a título descriptivo. Toda librería debería tenerlo para por lo menos saber en función de esta o de otra tipología.

> "Toda librería debería conocer las peculiaridades de sus clientes y tener distintas estrategias de abordaje"

- Qué porcentaje de clientes tiene en cada uno de sus grupos.
- Cuánto supone sobre su volumen de facturación.
- Qué líneas de acción puedo poner en marcha para fidelizar y conseguir nuevos clientes.

Según los hemos ido describiendo someramente hemos intentado resaltar una línea de acción para cada uno de ellos.

- Clientes eclécticos. Incentivar la capacidad de sorpresa.
- Pequeños lectores-pequeños clientes. El 'rincón de la practicidad'
- Fieles tradicionales. El mimo del día a día
- Fieles tecnófilos. Signos de 'comercio responsable'
- Pequeños fieles. Proactividad en las propuestas

Todos ellos deben sentirse bien acogidos en nuestra casa. Quizás esté llegando el momento de 'la venganza de lo físico'.[25]

¿Sólo son clientes los lectores-compradores?

Los franceses nos dan una pista más.

Si en el apartado anterior hemos podido conocer un ejemplo y modelo de clasificación de clientes en función de sus intereses lectores, los franceses también nos dan una pista sobre los compradores no lectores que también los hay. ¿Quién no ha vivido, por ejemplo, la experiencia en tiempo navideño del familiar que no lee, pero compra por rutina el último premio Planeta?

El libro sigue manteniendo todavía un 'valor social' y de reconocimiento y ello hace que en fechas señaladas sea usado como regalo.

En las librerías francesas dos categorías de libro-producto son las que mejor parecen adecuarse a esta función:

---

[24] Véase http://www.comunicacion-cultural.com/2014/02/10/venta-de-ebooks-en-librerias-fisicas/

[25] Véase http://librosensayo.com/el-futuro-de-la-libreria-la-venganza-de-lo-fisico/

- El libro infantil y juvenil
- El 'libro bello' de edición especial bien por formato, ilustración…

Ellos deben tener también un espacio si se adecuan al posible perfil de nuestros compradores, por lo menos en fechas señaladas.

Qué aleja a los posibles clientes de las librerías

Los libreros franceses se han preocupado también por intentar saber qué es lo que aleja fundamentalmente a los clientes de la librería. En el cuadro siguiente podéis ver las tres 'distancias' principales[26].

Distancia	%	Causa	Interrogante
Física	54	No tener cerca	¿Acuerdo bibliotecas/ Librerías? 7254 Municipios sin librería 11,5 millones personas
Valor	36	Precio	Sólo el necio confunde valor y precio. Discurso sectorial/Cultural
Producto	16	No encontrar	¿Todostuslibros.com?

Algunas reflexiones que estas me sugieren pensando en la realidad española y algunas, también, pistas de actuación.

Empezaremos por la distancia debida al 'valor-precio' del producto. En España hay algunos elementos objetivos que pueden justificar este discurso debido a las propias ineficiencias del sector que hace que año a año aumente el número porcentual de no vendidos sobre libros producidos y facilite la crítica sobre el hecho de que esa mala programación editorial se repercuta sobre el precio de los ejemplares vendidos. En cualquier caso, esta problemática supera al sector librero, implica a todo el sector y también a las administraciones en la medida en que se debe construir un discurso sobre la diferencia conceptual entre valor y precio.

La distancia física es un hecho real tanto en Francia como en España. En España hay 7.254 municipios, el 90 por ciento del total, que acogen a una población de 11,5 millones de personas, que no disponen de librería[27]. ¿Se pueden pensar en posibilidades de acercamiento físico? Parece que sí. Creo que en esta línea es interesante seguir la evolución del acuerdo firmado recientemente entre la red de Bibliotecas de la Generalitat de Catalunya y el Gremi de Llibreters de Barcelona y Catalunya[28] que puede posibilitar, según como vaya aterrizando, la compra de libros a librerías utilizando la biblioteca, con mayor presencia en municipios, como mediación.

> "¿Qué factores alejan a los clientes de la librería?"

La 'distancia de producto' por no encontrarlo es en el caso francés el tercer factor y en España para aquellas librerías que quieran, siempre que estén debi-

[26] El porcentaje suma más de 100, ya que era pregunta multirrespuesta. Hemos seleccionado las tres razones más significativas.

[27] Véase http://www.mcu.es/libro/docs/MC/Observatorio/pdf/Sectorlibro_abril2014.pdf (pág. 31)

[28] Véase http://www.mcu.es/libro/docs/MC/Observatorio/pdf/bibliotecascatalanas_ventalibros.pdf

damente informatizadas, esto podría dejar de ser un problema con la existencia de Todostuslibros.com[29] que posibilita a las librerías que forman parte de la plataforma conseguir cualquier libro disponible en otras librerías convirtiendo a cualquier pequeña librería bien informatizada, eso sí, en una librería con tanto fondo disponible como la más grande que participe en Todostuslibros.

Hay por lo tanto 'distancias', pero también hay mecanismos e instrumentos para intentar paliarlas y probar su posible eficacia.

Con una salvedad importante que hay que tener en cuenta. Dichos instrumentos se sustentan en la red, la colaboración compartida y el acuerdo. Hay que estar por lo tanto dispuesto a dar para poder recibir.

Los propios clientes nos cuentan también cuáles son los motivos fundamentales que hace que a veces no acudan a las librerías.

Los cuatro motivos fundamentales que señalan son los siguientes[30]:

- Precio – 43 por ciento
- Ausencia servicios en internet 26 por ciento
- Stock limitado 22 por ciento
- Librería acogedora 22 por ciento

Vemos que hay dos coincidentes con los no compradores, el precio y el stock limitado. Las sugerencias señaladas anteriormente son válidas ahora también.

Hay igualmente dos motivos nuevos que hacen ya referencia específica al propio espacio librero. El primero es la ausencia de servicios en internet por parte de la librería. Recordemos que a la hora de hablar de la librería como espacio, dentro de su infraestructura, señalábamos la importancia de una buena informatización sin la cual no sería posible una adecuada presencia y/o oferta de servicios en la red.

La segunda referencia nueva hace alusión a la presencia y aspecto del propio espacio. Conviene recordar que los libreros españoles ya trabajaron hace tiempo sobre el 'aspecto de la librería' con la adecuación del modelo SERVQUAL para ellas[31]. En el estudio realizado hace unos cuantos años, tómese por lo tanto como ejemplo (ver cuadro siguiente), aparecían una serie de atributos relacionados con la apariencia y confortabilidad del espacio que eran tenidos en cuenta positivamente por los clientes si estos estaban presentes.

> "El aspecto de la librería es una referencia importante para los clientes"

		Medias
ATRIBUTOS CON ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN	Las estanterías están limpias	**6,12**
ATRIBUTOS CON MODERADO NIVEL DE SATISFACCIÓN	Esta librería es acogedora y confortable. Se está a gusto en ella	**5,92**
	Esta librería tiene los libros cómodamente expuestos para que los clientes puedan encontrarlos	**5,57**
	La exposición interior de libros y otros productos es atractiva	**5,42**
	El espacio disponible y la distribución de la librería es adecuada.	**5,34**
ATRIBUTOS CON BAJO NIVEL DE SATISFACCIÓN	El escaparate es atractivo	**4,99**

[29] http://www.todostuslibros.com/

[30] El porcentaje suma más de 100, ya que era pregunta multirrespuesta. Hemos seleccionado las tres razones más significativas.

[31] Cfr. https://cambiandodetercio.files.wordpress.com/2014/07/clientes_cuaderno_formacic3b3n.pdf

Limpieza, confortabilidad, comodidad, exposición, equilibrio… en lo interior tienen en todos los casos un valor superior al escaparate.

La metáfora de la casa limpia, cómoda, confortable, equilibrada, atractiva puede seguir teniendo un valor diferencial a tener en cuenta.

Sería interesante, pasados diez años, ver si estos criterios siguen siendo los mismos o no y que cada uno analice con sus propios clientes cuáles tienen en su caso más peso.

Qué los fideliza

Al igual que hemos visto ya que hay elementos que alejan a los usuarios de las librerías, hay también elementos que los atraen a ellas y los fidelizan.

En relación a posibles criterios de fidelización la experiencia francesa parece señalar que nos encontramos ante una gran dispersión. Sobre una propuesta de once criterios los seis que aparecen como más relevantes son los siguientes, teniendo en cuenta que ninguno de ellos ha superado el 14 por ciento como primera elección:

> “Parece haber más claridad sobre los motivos de alejamiento que sobre los de fidelidad de los clientes”

- La elección de libros propuesta
- Horario de apertura
- Calidad del consejo aportado
- Ventajas asociadas a modelos de fidelización
- Descuentos
- Proximidad

Vemos por lo tanto que parece haber más claridad en relación a motivos de alejamiento que a motivos de fidelidad, donde todo resulta un poco más difuso.

Generar confianza

Y qué podemos decir en relación a la confianza que generan las librerías.

La confianza en el caso de las librerías francesas viene generada fundamentalmente por tres razones:

- La competencia. El 95 por ciento de las personas encuestadas están de acuerdo con la frase: *mi librero es competente en su oficio y es capaz de ofrecer a sus clientes un servicio de calidad.*
- La integridad. Que se constata a través de dos afirmaciones. El 95 por ciento cree que *su librero mantiene las promesas y compromisos a los que ha llegado con sus clientes.* Y un 87 por ciento *cree que es independiente en la selección de fondo.*
- La escucha. El 94 por ciento de los clientes cree que *el librero se mantiene a la escucha de los clientes para intentar satisfacerlos mejor.*

> “Una librería debe generar confianza en sus clientes”

Estos tres factores de confianza resultan sugerentes y coincidentes con los que propone Neus Arqués para generar confianza[32]:

[32] Véase http://www.neusarques.com/visibilidad-y-reputacion/visibilidad-credibilidad-y-confianza/

- Competencia: Poner en valor nuestros puntos fuertes. ¿En qué somos buenos?
- Credencial: La puesta en valor de nuestra competencia por terceras personas. O, si se quiere y como muchas veces se ha señalado, el 'boca-oreja' de nuestras virtudes dichas por otros.
- Coherencia: Grado de coincidencia entre lo que decimos y hacemos, entre los compromisos que verbalmente nos imponemos y su cumplimiento.

Si hacemos un sencillo cruce entre los atributos que Neus señala y lo que los clientes demandan, este podría ser un cuadro aproximativo:

Confianza. Atributos Neus	Confianza clientes librerías	% importancia clientes
Competencia	Ofrecer servicios de calidad	95
Credencial	Capacidad de escucha	94
Coherencia	Íntegros: Mantener compromisos Independencia en la selección	95

Aquí dejo sin más un par de preguntas:

- Qué nivel de confianza creemos que alcanzaríamos con nuestros clientes.
- Qué creemos que les fideliza.

Conclusión y algunos interrogantes prácticos para cerrar el círculo

A lo largo de las páginas anteriores hemos intentado abrir algunas pistas y creemos que este esquema refleja lo abordado.

Una reflexión final para tener en cuenta.

Los comportamientos de consumo responsable se caracterizan por el hecho de que no están dictados exclusivamente por la optimización de la utilidad individual, sino que también responden a la expresión del deseo de adhesión a determinados valores y muestran una voluntad por reducir las externalidades negativas asociadas al consumo (o por favorecer posibles externalidades positivas). El campo del consumo cultural en general y la asistencia a la librería independiente en particular son especialmente propensos a ser afectados por un conjunto de actitudes y valores responsables que dibujan un imaginario del que algunos de sus ejes son lo "pequeño", lo "auténtico", lo "amistoso" (convivialidad).

- Consumo responsable= Valor=Para qué
- Pequeño= Dimensión=Dónde
- Autenticidad=Actitud=Cómo racional
- Amistoso=Aptitud=Cómo empático

Son cuatro dimensiones de sentido en la tarea que tienen si se busca cierta coherencia y algunas consecuencias.

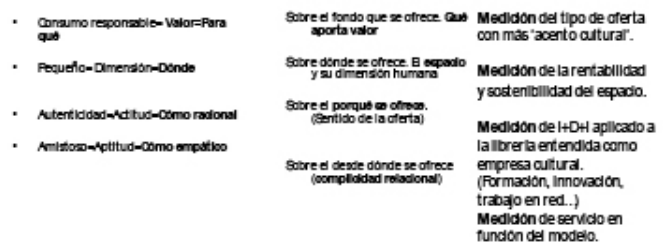
> "Un comportamiento de consumo responsable en una librería incluye saber qué, dónde por qué y desde dónde se ofrece el fondo"

- Sobre el fondo que se ofrece. Qué aporta valor.
- Sobre dónde se ofrece. El espacio y su dimensión humana.
- Sobre el porqué se ofrece. Sentido de la oferta.
- Sobre el desde dónde se ofrece. Complicidad relacional.

Quizás a la hora de incorporar nuevas iniciativas estas claves ayuden a una lectura y toma de decisiones en un contexto más acorde con el imaginario de los clientes y con el sentido de la librería, siempre y cuando se quiera superar el mercantilismo.

- Medición de la rentabilidad y sostenibilidad del espacio.
- Medición del tipo de oferta con más 'acento cultural'.
- Medición de servicio en función del modelo.
- Medición de I+D+I aplicado a la librería entendida como empresa cultural. (Formación, innovación, trabajo en red…)
- Medición de satisfacción del usuario-lector-comprador.

Podemos verlo resumido en el siguiente cuadro.



Medición de satisfacción del usuario-lector-comprador

Como ya señalamos al principio, pretendíamos ofrecer pistas e interrogantes para que cada uno encuentre su posible ubicación y sus respuestas.

Dejamos aquí como resumen provocador final un cuestionario que os invitamos a contestar:

1. Sabiendo que hay un exceso de librerías en España. ¿Mi librería sobra?
   a. Sí
   b. No
2. Ante una situación del sector de cambio en el mundo de la librería, mi empresa lo aborda con una aptitud psicológica de:
   a. Satisfacción con la realidad
   b. Resistencia a la realidad
   c. Confusión ante la realidad
   d. Cambiando y adaptándome a la realidad
3. ¿Qué hay en el pasado de tu historia librera que te sirva hoy? ¿Qué experiencias propias puedes emplear para diferenciarte?
4. Los clientes
   a. ¿Qué conocen los clientes de nosotros?
   b. ¿Qué conocemos nosotros de los clientes?
   c. ¿Qué conocen ellos de nosotros y nosotros desconocemos?
   d. ¿Qué es totalmente desconocido por ellos y nosotros?
5. Señala los indicadores de medición que tienes en cuenta para ver la evolución de tu librería y para tomar decisiones.
6. ¿Cuándo ha sido la última vez que has realizado una reflexión estratégica sobre tu librería?
7. ¿Cuál es la 'idea en el tiempo' en la que se plasma tu librería? (Escríbela en una frase)
8. ¿Cuál es la evolución de la facturación de tu librería en los tres últimos años?
9. ¿Cuál es la evolución de personal de la librería en los tres últimos años?
10. ¿Dispones de correo electrónico?
11. ¿Dispones de un programa de gestión?
12. ¿Has realizado alguna vez un análisis de tus clientes?
13. En caso afirmativo. ¿Sabrías realizar una tipología indicando
    a. Qué porcentaje suponen en número de clientes y en facturación
    b. Qué propuesta puede resultar atractiva para mantenerlos como clientes en cada uno de los casos
14. Indica las cinco principales razones relacionadas con tu propio 'hacer librero' por las que crees que los clientes acuden a tu librería.
15. Indica las cinco razones relacionadas con tu propio 'hacer librero' que crees provocan el alejamiento de tus potenciales clientes a la librería.
16. En una escala de 1 a 10 cuál crees que es tu grado de
    a. Competencia
    b. Acreditación
    c. Coherencia
17. ¿Qué nuevos servicios piensas ofrecer?
18. ¿Estás presente en
    a. Todostuslibros
    b. Clubkirico
    c. Otra entidad asociativa-comercial?
19. ¿Qué pasaría si cerráramos?

"Una pregunta: Sabiendo que hay un exceso de librerías en España ¿mi librería sobra?"

Una imagen para terminar

En fechas recientes hemos puesto en marcha dos humildes iniciativas que pretenden intentar vislumbrar y mostrar distintas realidades libreras y la existencia de distintos imaginarios en torno a la propia librería.

1. En el Mapa de Librerías[33] (Yo amo mi librería), que ha sido lo primero puesto en marcha, podréis encontrar un pequeño ramillete de distintas realidades libreras a las que en muchos casos os podréis acercar, aunque sea virtualmente. No tanto para copiar, como sí para observar y preguntaros por qué ha habido personas que la han seleccionado.
2. La segunda iniciativa ha sido la realización de un sencillo cuestionario[34] sobre el que iremos trabajando a lo largo de 2014 y 2015 para recoger casi un 'imaginario real'[35] de las características que para vosotros ayudan a poner en valor una librería. Esta es la foto a fecha de hoy que irá evolucionando como lo hacen las ideas en el tiempo y como lo propician las personas que interactúan. Todo un mundo detrás de la librería

[33] Véase https://mapsengine.google.com/map/edit?mid=z8-tHe5lKfao.kma5LRVHOl64

[34] Véase https://docs.google.com/forms/d/1fnSrkiyVrDAd-QC5sb3gFW_QSvr61AzdUr-1JZNTo4i8/edit?usp=sharing

[35] Véase http://cambiandodetercio.wordpress.com/2014/07/16/como-nos-gustan-las-librerias-te-animas-a-construir-un-imaginario-real/