

**VISIONES
DEL SECTOR
DEL LIBRO
EN LA ERA
EXPONENCIAL**

RENODO

“Importante es la capacidad de ofrecer varias posibilidades para la solución de problemas. Ahí reside la esencia de la creatividad”.

KARL POPPER

ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES DEL SECTOR DEL LIBRO SOBRE EL PRESENTE Y FUTURO DE LA INDUSTRIA

Un proyecto de



Con la ayuda de



En colaboración con



ÍNDICE

0. SÍNTESIS	7
1. EL PROYECTO	12
DESCRIPCIÓN	13
2. CONTENIDO Y METODOLOGÍA	15
2.1 CONTENIDO	16
2.2 METODOLOGÍA	17
2.3 ACCIONES DE ESTE PROYECTO	18
2.3.1 DISEÑO Y APROBACIÓN DEL ESQUEMA METODOLÓGICO	19
2.3.2 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE APLICACIÓN	19
2.3.3 APLICACIÓN DE LAS FASES DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	19
2.3.4 TABULACIÓN, ANÁLISIS DE LOS DATOS Y ELABORACIÓN DEL INFORME	19
2.3.5 ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROPUESTA ESTRATÉGICA	19
2.3.6 EDICIÓN Y PUBLICACIÓN	19
3. LA DEFINICIÓN PROFESIONAL DESDE LAS VERBALIZACIONES	20
3.1 LA DECLARACIÓN SOBRE LA DEFINICIÓN: AUTODEFINICIÓN	21
3.1.1 LA PROPIA MIRADA	22
3.1.2 LA DEFINICIÓN DESDE EL RESTO DE LA CADENA	22
3.1.3 PERCEPCIÓN SOBRE EL PRESTIGIO	22
3.2 PERCEPCIONES SOBRE EXPECTATIVAS	24
3.2.1 AUTORES	24
3.2.2 EDITORES	25
3.2.3 DISTRIBUIDORES	26
3.2.4 LIBREROS	27
3.3 EL ASUNTO DE LA INCORPORACIÓN	28
4. CONTRASTE DE LA DEFINICIÓN CON LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	31

5. LAS OTRAS DIMENSIONES DE LA PERCEPCIÓN: MIRADAS DIRIGIDAS HACIA EL SISTEMA	35
5.1 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA	36
5.2 CAPACIDAD PARA EL CAMBIO	36
5.3 AMENAZAS	37
5.4 COMPLEJIDAD	40
5.5 ¿DÓNDE ESTÁN LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?	44
5.6 ¿DÓNDE ESTÁN LAS OPORTUNIDADES?	46
6. PERCEPCIONES SOBRE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA Y LAS ESTRATEGIAS DEL SECTOR	47
6.1 FRAGMENTACIÓN Y FRAGILIDAD ECONÓMICA	48
6.2 TAMAÑO DE LOS AGENTES DEL SECTOR	50
6.3 LA COLABORACIÓN COMO SOLUCIÓN	53
6.4 LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES	56
6.5 INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	58
6.6 INNOVACIÓN	60
6.7 VOCACIÓN Y VIABILIDAD ECONÓMICA	60
6.8 RED DE VALOR	62
6.9 DOS CANALES: MUNDOS PARALELOS QUE AHORA SE ENTRECROZAN	62
6.10 CONFLICTOS	63
6.11 APORTACIÓN DE VALOR A LA SOCIEDAD	65
6.12 DES-INTERMEDIACIÓN	66
7. EL ANÁLISIS	67
7.1 OBJETO Y DISCURSO	68
7.2 MÍSTICA Y NEGOCIO	69
7.3 INNOVACIÓN Y TRADICIÓN	70
7.4 COLABORACIÓN Y CONFLICTO	73
7.5 PRIORIDADES ACTUALES DESDE LA ÓPTICA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	74
7.6 TAMAÑO PARA COMPETIR	75
7.7 REGULACIÓN	75
7.8 AUTORES MÁS IMPLICADOS EN LA VISIÓN SOBRE EL VALOR DEL CONTENIDO CREATIVO	76
7.9 PLATAFORMAS Y DERECHOS DE AUTORES, EDITORES Y LECTORES	76
7.10 HÁBITOS DE LECTURA Y DEMANDA PARA UN MERCADO VIABLE	78
8. PROPUESTA PARA UNA NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA	80
8.1 DISCURSO CONSOLIDADO: PREDOMINIO DE LA VISIÓN EMOCIONAL	81
8.2 PROPUESTA DE UNA INTERPRETACIÓN DE LA REALIDAD. NUEVA NARRATIVA	84
8.2.1 EL VALOR DE LA TRADICIÓN: LOS OFICIOS DEL LIBRO	85
8.2.2 UN POSIBLE EQUILIBRIO REQUIERE DE UNA NUEVA COMUNICACIÓN	86
8.2.3 LOS COMPONENTES REINTERPRETADOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS COMPONENTES	87
8.2.4 LOS DISCURSOS DEL MUNDO DEL LIBRO EN LA ERA EXPONENCIAL	90
8.2.5 EL RESULTADO DE UNA NUEVA NARRATIVA PARA EL SISTEMA DEL LIBRO	92
8.2.6 INSERCIÓN DE LA NUEVA NARRATIVA EN LA ESTRATEGIA DEL SISTEMA DEL LIBRO	93

DEBILIDADES QUE PONEN EN RIESGO AL SECTOR DEL LIBRO	95
A. DÉBIL COMPROMISO DEL MERCADO	96
B. ACCESO Y APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA	96
C. MAYOR CAPACIDAD PARA LA REACCIÓN QUE PARA INNOVACIÓN	96
D. INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DE LOS LECTORES	96
E. CONTENIDO DISTRIBUIDO	96
F. RUPTURA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO	97
G. AISLAMIENTO	97
H. PÉRDIDA DE INFORMACIÓN A LO LARGO DE LA SECUENCIA	97
I. CICLOS DEMASIADO LARGOS	97
FORTALEZAS QUE EL SECTOR DEL LIBRO PUEDE POTENCIAR	98
A. CONTENIDO	99
B. ACREDITACIÓN	99
C. OFICIOS DEL LIBRO	99
D. COMUNIDAD PARA FIDELIZAR	99
E. INFORMACIÓN	100
F. ESTÁNDARES	100
G. RELACIÓN CON LOS LECTORES	100
H. EXCLUSIVIDAD	101
I. FOMENTAR LA COLABORACIÓN	101
J. FORMACIÓN MULTIDISCIPLINARIA	101
K. DISEÑO DE EXPERIENCIAS	101
L. EL PODER DE LO ANALÓGICO	102
AGRADECIMIENTOS	103

0. SÍNTESIS

En este documento de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez usted encontrará dos elementos:

- El análisis y generación de una hipótesis a partir de los resultados de un estudio cualitativo, realizado con las opiniones a profesionales de la escritura, edición, distribución y la librería sobre la situación del sistema del libro español.
- El contraste del análisis del trabajo de campo con el acervo documental y de experiencia de la FGSR, para construir un esquema hermenéutico y presentar una propuesta estratégica para el sistema del libro español en el contexto exponencial y de intervención de las grandes plataformas del modelo GAFA.

El análisis de los resultados de los cuestionarios, entrevistas y grupos focales presentan un panorama en el que los profesionales tratan de conjugar una visión vocacional - “la mística del libro”- con la necesidad de dotar de viabilidad económica sus actividades.

La variada tipología de opiniones ha sido clasificada en dos grupos, en dos clases de “discurso” procedente de los profesionales:

- Por una parte, los componentes que identificamos con la vertiente emocional y tradicional de la propuesta de valor.
- Por otro lado, los componentes de la propuesta de valor referidos a la viabilidad económica como industria.

La visión dinámica de estos dos grupos de componentes se construye cuando los participantes han aludido al impacto de las transformaciones que afectan, sobre todo, a la parte más “funcional” del negocio del libro.

Si se ordenan partiendo de la vertiente más emocional (1) hasta llegar a la variable más estrechamente vinculada a lo funcional (15), la relación completa de las etiquetas con las que se propone clasificar a las ideas extraídas del trabajo de campo es la siguiente:

1. Libro como sinónimo de literatura y disfrute artístico.
2. Lectura identificada con una actividad para el tiempo de ocio.
3. Sistema del libro como entorno muy complejo y específico.
4. Peso del elemento humano y las ineficiencias en la cadena.
5. Conflictos en las interacciones entre diversos eslabones de la cadena.
6. Resistencia al cambio.
7. Elevada fragmentación del sector.
8. No escalabilidad de los procesos.
9. Inversión externa escasa.
10. Ausencia de financiación de riesgos.
11. Uso intensivo de los recursos humanos.
12. Escasa visión y actividad fuera del “silo”.
13. Incoherencia regulatoria.
14. Circuitos paralelos e híbridos.
15. Irrupción de nuevos actores: las plataformas.

Por otra parte, la FGSR ha venido identificando hace años dos grandes desafíos para el sector del libro (y la industria cultural en general): conseguir que las creaciones culturales sean visibles en el marasmo de Internet y que esas creaciones culturales sean retribuidas. El factor que hace más duros esos desafíos es el modelo de negocio de las grandes plataformas digitales, que dominan la visibilidad en los buscadores y que operan con el contenido cultural para atraer usuarios y aprovechar sus datos; dicho en otros términos, el riesgo que implican estas plataformas es el de impulsar la gratuidad de los contenidos y, por lo tanto, la no retribución del trabajo de los autores y del resto de las aportaciones del sector del libro.

A partir del análisis realizado, la FGSR ha identificado **dos tipos de variables** con capacidad para proteger al sistema del libro del impacto del modelo plataforma. Las primeras son las que superan la capacidad de actuación del sector del libro y, por esa razón, se propone una línea de comunicación para el convencimiento de las instancias que sí tendrían instrumentos para influir sobre ellas. Y las segundas se refieren a factores sobre los que es posible incidir desde las organizaciones y los profesionales del sector del libro, motivo por el cual se hace una propuesta estratégica de actuaciones a emprender por el propio mundo del libro.

La **nueva narrativa** para el sistema español del libro se basaría en comunicar los diez elementos que componen una visión equilibrada de la aportación de valor que este sector hace a la sociedad:

1. Creación de un patrimonio cultural a partir de la selección y edición de una gran diversidad de libros.
2. Elaboración del medio primordial para el aprendizaje y para la transformación de la información en conocimiento.
3. Aportación de un instrumento para el crecimiento personal y en el entorno familiar y participación como ciudadanos críticos.
4. Herramienta para potenciar la calidad de vida y la salud, así como la equidad social.
5. Creación de PIB con un coste medioambiental muy inferior al de otros sectores.
6. Generación de puestos de trabajo más cualificados que la media de la economía.
7. Cimentación de una innovación “blanda” y sostenible a través de decisiones austeras y de la colaboración entre los actores del sistema del libro.
8. Construcción de activos para el prestigio de la “marca” de España en el escenario internacional.
9. Contrapeso frente al modelo GAFA y generación de riqueza e ingresos tributarios en el entorno local.
10. Balance comercial exterior netamente positivo.

Como se ha visto, junto a las variables que se superan la capacidad de actuación del sector (motivo por el que se ha propuesto la nueva narrativa), hay una serie de elementos, identificados como desafíos y fortalezas del sistema del libro, en el que los agentes del sector del libro podrían influir. Para este tipo de factores se ha elaborado una **propuesta estratégica**, dirigida a potenciar la viabilidad y relevancia del sistema del libro en nuestra sociedad.

Los principales **desafíos** que se han seleccionado en el mapa estratégico para fortalecer al mundo del libro en el contexto exponencial son los siguientes:

- Débil compromiso del mercado: necesidad de fortalecer la presencia de la práctica de la lectura en la sociedad y la percepción del valor de los libros.
- Dificultades para el acceso rápido a la tecnología y fragilidad en la capacidad para aprovecharla y rentabilizarla como otros sectores.
- Mayor destreza a la hora de reaccionar frente a las amenazas que a la de innovar a partir de las capacidades endógenas.
- Insuficiente conocimiento de las prácticas de consumo y las necesidades de los lectores.
- Costes elevados como consecuencia del alto índice de distribución y de diversidad del contenido, compuesto por las obras de los autores, que es la materia prima del sector.
- La complejidad derivada de la ruptura de los procesos de trabajo en la secuencia de sucesivos agentes económicos, que implica una mayor propensión al error humano.
- Tendencia al enfoque aislado de las soluciones desde el “silo” de la industria del libro, sin adaptar soluciones de otros sectores o industrias.
- Insuficiente implantación y disciplina en relación con los estándares para impedir la pérdida de información a lo largo de la cadena del libro.
- Plazos muy largos para la producción y puesta en el mercado de los libros.

Las **fortalezas** que detenta el sistema del libro son los elementos que la FGSR propone potenciar para que el sector se garantice una posición sólida en una época de grandes transformaciones y en un contexto exponencial en el que han aparecido modelos de negocio que trabajan con unas reglas del juego diferentes. Las fortalezas que se destacan en este estudio son las siguientes:

- El contenido derivado de la creatividad de los autores es el gran activo del sector y puede trabajarse para potenciar su valor en un momento en el que está puesto en cuestión.
- El sector del libro aún conserva un estatus de acreditador de la calidad, a través de la selección, el cuidado de las obras y las fuertes relaciones con los lectores.
- Los oficios del libro como atributo de calidad para potenciar la percepción de valor en el mercado.
- La pasión por el contenido genera la mayor parte de las interacciones en Internet y el mundo del libro puede potenciar las comunidades para fidelizar a los lectores.
- La información generada en torno a los libros es otro activo que puede potenciarse cuidando la calidad y la gestión para retener el control de los datos.
- La colaboración de los agentes del sector en torno a los estándares propios y su renovación permanente es un activo estratégico para la visibilidad y reducción de costes.
- Los lectores frecuentes conforman una audiencia con un poder de prescripción enorme, es necesario “obsesionarse” por los lectores más que por modelos de negocio.
- La exclusividad y alta calidad de segmentos de contenido y los objetos que los contienen, deben incrustarse en la comunicación como atributo de valor añadido.
- La colaboración entre los agentes del sector ha demostrado que favorece la competitividad del sistema del libro.
- Los oficios del libro son una base sólida para complementarlos con la formación en competencias no tradicionales del sector.
- El diseño de experiencias, la investigación sobre la interacción humana y en espacios físicos y su reflejo en mapas de experiencia favorecen la aparición de emociones memorables en torno a los libros.
- La fuerza de lo analógico crece en un contexto digitalizado y la tecnología puede ser integrada para multiplicar la visibilidad de la excelencia de lo analógico.

Una conclusión general de este documento es que el sistema del libro español se enfrenta a una fase de desafíos, manifestada por el estancamiento en el volumen de negocio durante la última década y la pérdida de posiciones frente a las plataformas.

No obstante, las plataformas no explican por sí solas las dificultades que atraviesa este sector. Es cierto que trabajan con unas reglas más beneficiosas que las que se aplican a los agentes tradicionales del libro y que despliegan una estrategia en la que el contenido no es la verdadera propuesta de valor en torno a la cual se generen ingresos.

Junto a esta competencia desigual hay una serie de transformaciones en las prácticas culturales y de consumo que suponen unos desafíos muy relevantes para el sector. Estos problemas pueden ser afrontados con éxito por los protagonistas de la cadena del libro, si se trabaja por la reducción de ineficiencias y sobrecostes, derivados de la fragmentación, la excesiva complejidad y las inercias. También hay grandes oportunidades en la colaboración entre los agentes del sector para el fortalecimiento de los estándares propios, en la innovación impulsada por herramientas tecnológicas que ahora son accesibles, en el aprendizaje de soluciones desarrolladas por otros sectores industriales, en la dedicación y el cuidado de las comunidades de lectores, así como en la búsqueda de nuevas formas para potenciar la experiencia de lectura y de compra de libros, apoyada en las capacidades del sector del libro para la generación, selección y curación de contenido cultural de calidad.

El sistema del libro se juega su futuro y la garantía de una oferta de calidad para los lectores en el contexto de la “era exponencial”, un entorno de cambios progresivos que provoca una transformación de los comportamientos culturales de las personas. Esta era exponencial está impulsada por la difusión de la conectividad y la generación de información a escala global, es precisamente en este contexto en el que la lectura se consolida como la herramienta fundamental, estratégica y decisiva para transformar el agregado de información en conocimiento, generación de riqueza y oportunidades a las personas. Estos motivos son más que suficientes para subrayar la importancia de un sector como el del libro para nuestra sociedad.

RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DE ESTE DOCUMENTO:

- Los profesionales del libro expresan una **vertiente vocacional** en la visión de su actividad, que explica que la imagen que se proyecte de la industria del libro esté muy ligada al valor especial de los libros y su papel en el disfrute del ocio.
- En el discurso de los profesionales se reitera la existencia de **dificultades** para el sector, relacionadas con la debilidad de los hábitos de lectura, la fragmentación del sistema, la falta de agilidad a la hora de aprovechar los estándares y la tecnología, los conflictos en la cadena y los costes derivados de la gran complejidad de los procesos.
- A pesar de que los profesionales reconocen una mayor destreza para reaccionar que para transformarse cuando no hay amenazas inminentes, sus propios testimonios reflejan una relevante **capacidad para innovar** y poner en marcha nuevos sistemas comunes de trabajo, que han implicado mejoras en el funcionamiento de la cadena.
- El sistema del libro español se enfrenta a **amenazas** de dos tipos: hay unos desafíos que no puede superar por sus propios medios y hay otras dificultades que sí pueden ser afrontadas llevando actuaciones conjuntas. Para el primer supuesto la FGSR presenta una propuesta de nueva narrativa para la comunicación de la aportación del sistema

del libro a la sociedad y para las segundas la FGSR presenta una propuesta estratégica para potenciar las fortalezas del sector.

- La **nueva narrativa** consiste en equilibrar el peso que tienen en la comunicación los elementos emocionales y el que tienen los componentes funcionales a la hora de explicar el tipo de aportación de valor que el mundo del libro hace a la sociedad.
- La **propuesta estratégica** trata de subrayar una serie de fortalezas que permitirían al sector del libro potenciar su posición frente al modelo de negocio de las plataformas y a las transformaciones que se experimentan en las prácticas culturales.

1.

EL PROYECTO

DESCRIPCIÓN

La Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR) diseñó este proyecto como una investigación y un análisis hacia una propuesta de estrategia para el sistema del libro español. El producto principal de este proyecto es este informe sobre la percepción que los profesionales del sector tienen sobre la situación actual de la industria y las tendencias que la van a marcar en el próximo período, así como una propuesta de estrategias para trabajar a partir de ese estado de opinión.

La referencia a “sistema del libro” es sinónimo del conjunto de procesos ordenado por normas, acuerdos, tradiciones y procedimientos que regulan el funcionamiento del grupo de agentes participantes, que interactúan entre sí.

Con los resultados de esta investigación se llevaron a cabo unos talleres internos en Casa del Lector para contrastar las conclusiones, derivadas de las intervenciones de los profesionales, con los conocimientos del equipo de la FGSR y las fuentes documentales de las que disponemos, con el fin de preparar una propuesta estratégica.

Por lo tanto, este proyecto implicaba el desarrollo de dos bloques de actuaciones:

- Trabajo de investigación a partir de instrumentos cualitativos sobre las percepciones del capital humano del sector y redacción del informe.
- Elaboración de una hipótesis o propuesta estratégica para el diseño de actuaciones dirigidas a potenciar las posibilidades que se infieren de las percepciones y mitigar el impacto de los elementos perturbadores para la salud del sector editorial.

El segundo bloque de este proyecto es casi una “seña de identidad”: la FGSR desarrolla un trabajo creativo para diseñar una propuesta con la que se pretende colaborar con la red de valor del libro, desde una posición que ya no es analítica sino de “defensa de parte”.

Los objetivos del proyecto se dirigen al fortalecimiento del sector del libro, mediante la disponibilidad de datos y generación de un modelo que ayude a impulsar su reconversión dentro del contexto digital. Las finalidades derivadas de esta iniciativa pretenden:

- Ayudar a mejorar la formación de los profesionales, mediante la detección de carencias.
- Proponer una estrategia de reconversión de la proyección del sector, de las narrativas que reflejan lo que es y lo que desea ser para adaptarse al modelo digital, que incorporen las plataformas.
- Promover las sinergias en el sector, gracias a la participación de ACE, FGEE, FANDE y CEGAL y la reflexión que se puede compartir en torno a una serie de dimensiones. Nuestra hipótesis era que la imagen global que una entidad independiente (FGSR) proporcionaría instrumentos para comprender mejor el momento en el que se encuentra esta cadena o red de valor.

Por lo tanto, este proyecto es una iniciativa técnica que trataba de proporcionar al sector en su conjunto y a cada uno de sus agentes, unas claves para reflexionar y tomar decisiones a partir de los valores actuales de los profesionales y las previsiones que tienen para el futuro.

La visión de conjunto es un objetivo primordial de este trabajo y esto se observará desde las opciones que implican renunciaciones metodológicas y a partir de la forma en la que se ha ido empaquetando la información y el propósito del análisis. La visión general permite, no obstante, aprovechar las diferencias de los resultados para reforzar la imagen de cada elemento de la red de valor.

El análisis que ha realizado la Fundación Germán Sánchez Ruipérez es imputable a su propia mirada, separada y diferenciada de los puntos de vista de los componentes del sistema el libro en España y tiene un matiz creativo y de reflexión que es una parte integrante del proyecto desde su diseño.

A partir de ese conjunto de percepciones e imaginarios se ofrece una propuesta estratégica para acometer innovaciones en la formación de los profesionales y en la transformación de las organizaciones del sector. Fundamentalmente, se ha tratado de ofrecer una imagen sobre la forma de percibir su propia actividad, el papel de los demás integrantes de la red de valor del libro y las consecuencias que esto pudiera tener a la hora de formular una nueva narrativa sobre el sector ante la sociedad y ante las organizaciones que tienen un impacto sobre el sistema del libro en España.

A todos estos elementos se ha añadido uno que, de forma modesta, surgió una vez se fueron culminando las últimas fases del trabajo: documentar un momento en la historia del sector del libro español. Se trata de un momento de transformación, de finales y principios que se presentan a partir de la mirada de sus protagonistas. Por lo tanto, no sería descartable que resultara de utilidad para quien dentro de pocos o muchos años quisiera comprender las visiones que los integrantes del sector tenían de la situación que hoy protagonizan.

Este trabajo parte de la idea de que se podían extraer un mapa con los imaginarios fundamentales que sus profesionales comparten y que estas ideas podían contrastarse con las condiciones del entorno: la era exponencial.

La consecuencia en el segundo bloque del proyecto es que el diseño de un panorama y una estrategia debía partir de las condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en las que se desarrolla su actividad. Nuestro propósito era el de aportar ideas para:

1. Mostrar algunos de los problemas que transforman las condiciones de viabilidad.
2. Aportar una traducción sobre el impacto de los desafíos y de la forma que el sistema está adoptando para afrontarlos.
3. Diseñar una propuesta general para potenciar los activos del sistema.

2.

CONTENIDO Y METODOLOGÍA

2.1 CONTENIDO

La investigación ha tenido como objetivo la definición de la situación actual del sistema de percepciones y actitudes de los profesionales integrados en los subconjuntos de la autoría, la edición, la distribución y la librería sobre la situación actual de esta industria.

Se había previsto que el trabajo de campo en torno a las percepciones nos permitiera identificar una serie de temas sobre el presente y el futuro de variables como:

- Autoconcepto profesional: atributos de dignidad pasada, actual y futura, prestigio social.
- Valoración de su formación inicial y permanente hasta el momento: composición inicial de la cartera de competencias (las reales y las que serían convenientes), especialización en el desempeño, formación permanente.
- Percepción de las necesidades formativas: carencias, medidas para solventarlas y nuevas herramientas necesarias.
- Visión sobre su relación con la tecnología: evolución profesional en la relación con la tecnología digital, formación en la empresa y análisis coste/beneficio de su experiencia en el proceso de digitalización.
- Su papel en el seno del sector: carácter sustituible de su perfil, riesgo de la tecnología y mutación de su bagaje de labores.
- El papel de la industria en la sociedad: los atributos de la 'marca' del subsector en la sociedad y aportación de las políticas públicas.
- El impacto de cada una de las innovaciones tecnológicas y el grado de conocimiento del significado de cada una y perspectivas de futuro.
- Situación de la cadena del libro en el contexto de des-intermediación: visión sobre la aportación de su empresa y del subsector al cual pertenece, amenazas actuales y futuras, así como las relaciones con el resto de la red de valor o cadena del libro.
- Visión del mercado: percepción sobre los lectores/consumidores, cambios en la composición de la demanda desde que se incorporaron al sector y proyección de tendencias.
- Retribuciones: perfil diacrónico de las retribuciones a lo largo de la carrera y perspectivas de futuro, comparación con otros sectores.
- Generación de valor: visión sobre el valor que crea su empresa y el sector para cada consumidor y su naturaleza cambiante, la percepción de valor que tiene la sociedad y, específicamente, los consumidores sobre su oferta.
- Capacitación: evolución de las capacidades necesarias en el sector para generar valor significativo en el mercado.
- Perfil socio-laboral: variables académicas y valores de entrada de los profesionales de este sector.
- Prestigio social: imagen sobre las percepciones que su profesión genera en su entorno social, evolución y tendencias.
- Funcionamiento organizativo de sus empresas: flujos de información y comunicación, reparto de poder, morfología de las estructuras organizativas.
- Expectativas emocionales de desarrollo personal y profesional: esperanzas y desasosiegos.
- Innovación en el sector: requisitos de innovación para la competitividad y el desarrollo del sector.

Esto no se ha conseguido en el mismo grado en cada uno de los casos, pero el balance general ha sido muy estimulante y se ha evitado generar un artefacto plano o carente de profundidad o, al menos, de ambición a la hora de obtener un dibujo general y un conjunto de perspectivas para el análisis.

El resultado que se presenta al lector tiene la siguiente estructura:

1. En primer lugar, se ofrece una organización de las percepciones de los sujetos (sus discursos) sobre la **definición de los propios profesionales del libro**, desde diversas perspectivas (autodefinición, la mirada del resto de la cadena, etc.).
2. A continuación, **se contrastan esas verbalizaciones sobre la definición con los resultados de los cuestionarios** (se han procesado los 640 que fueron contestados en su integridad).
3. En tercer lugar, se hace una clasificación de las otras dimensiones de la percepción de los profesionales, pero en este caso como **miradas generales que se dirigen hacia el sistema y sus circunstancias**.
4. Posteriormente se analiza un grupo de dimensiones que han sido empaquetadas a partir de las percepciones que ofrecen una información interesante sobre la **estructura del sistema** y las estrategias del sector en este momento de transformación.
5. En quinto lugar, se desarrolla el **análisis que el equipo de la FGSR** ha llevado a cabo sobre esta panorámica.
6. A partir de dicho análisis, se articula una propuesta para lanzar una **nueva narrativa** sobre el sistema del libro en España.
7. Y, finalmente, se hacen unas recomendaciones estratégicas, basadas en la confrontación de las amenazas más evidentes con las fortalezas del sistema del libro.

2.2 METODOLOGÍA

Esta investigación se apoya en metodologías cualitativas, basadas en:

- **Encuestas**, que han recogido las opiniones de los profesionales, tanto la descripción de su situación actual, como su interpretación sobre las tendencias de futuro, con el fin de elaborar un sistema de percepciones. Este estudio de opinión dirigido al conjunto de los profesionales, relativo a la percepción de su presente profesional y del futuro cercano. Para conocer la visión del problema a partir de las opiniones de los propios profesionales, se diseñó y aplicó un cuestionario dirigido a profesionales del sector. Para la aplicación de este cuestionario en línea, mediante un servicio web, se contó con la colaboración de las asociaciones del sector.
- **Entrevistas personales** con el fin de identificar un grupo de perfiles y de carreras profesionales que permitieron interpretar de forma más consistente el resto de las informaciones obtenidas.
- **Grupos focales** o de discusión con el fin de promover la aparición del discurso espontáneo o informal entre los participantes.

Al trabajo con esas herramientas se ha superpuesto una actividad documental para potenciar la comprensión y la profundidad de la mirada que se pudiese otorgar a este estudio.

Los cuestionarios han sido **contestados por 640 profesionales del sector del libro** y han aportado una información que presenta el valor de la consistencia, debido a la escasa dispersión en el contenido de las respuestas, en torno a diez cuestiones muy básicas, pero centrales a la hora de definir como el sistema del libro es percibido por parte de los propios profesionales.

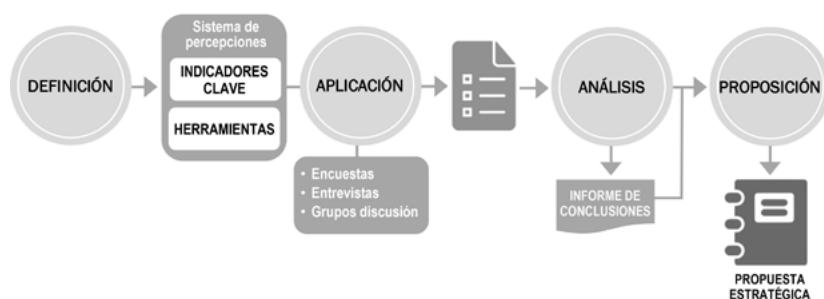
Los cuestionarios han sido **remitidos a una generalidad de miembros de las asociaciones del sector desde cada una de esas asociaciones (ACE, FGEE, FANDE y CEGAL)** y han sido gestionados, de forma completamente anónima, por parte del equipo de la FGSR. A este trabajo se ha **unido la mirada específica de un “nicho” muy específico de profesionales que trabajan en este sector: los correctores**¹. El interés de este perfil se deriva de su posición híbrida: participan de buena parte de las características de los autores, pero también se integran de un modo más claro en la cadena desde el campo de las labores editoriales. Por lo tanto, se ha operado en el caso de los correctores como una suerte de “grupo de control” en el que poder estudiar el grado de dispersión y también, desde un punto de vista metodológico, permite calibrar la posibilidad futura de estudiar “nichos” dentro de cada eslabón y si la información puede tener utilidad.

En cualquier caso, el acercamiento ha primado la **visión general**; se buscaba dibujar un mapa a partir de las opiniones sobre la globalidad del sistema del libro. Las consecuencias de este enfoque implican que se carece de ninguna dimensión que pudiera facilitar una clasificación de los sujetos y su posible correlación con ciertos datos. La orientación del estudio ha sido otra, se ha centrado en la verbalización, en el contenido y la forma del discurso, como materia prima para llevar a cabo un análisis hermenéutico.

La complementariedad con las entrevistas y los grupos focales ha consistido en un planteamiento de secuencia: cuestionarios -entrevistas -grupos. Esta secuencia ha favorecido el crecimiento, la matización y la reorientación del tipo de indagación que se quería realizar.

La selección de los integrantes para los grupos focales ha correspondido a las cuatro asociaciones del sector que han colaborado en el desarrollo de este ejercicio de investigación y en el caso de las entrevistas, se ha hecho de un modo paralelo (tanto a iniciativa de las asociaciones como de la propia FGSR). La identificación de participantes para estas sesiones nunca tuvo un ánimo representativo, si bien es cierto que se consiguió dotar de una variedad y riqueza muy interesante en cuanto a dimensión de las empresas, así como especialización, trayectorias y perfiles profesionales de las personas.

2.3 ACCIONES DE ESTE PROYECTO



1. Gracias a la colaboración de UniCo, la Unión de Correctores, que agrupa a la mayor parte de los profesionales que trabajan desde este ámbito en la cadena del libro.

2.3.1 DISEÑO Y APROBACIÓN DEL ESQUEMA METODOLÓGICO

Esta fase incluyó el trabajo de definición del proyecto desde un punto de vista técnico, con la selección de los criterios de aplicación y de cada una de las dimensiones que se estudiaron en su formulación final.

En esta fase se cerraron los acuerdos con los agentes del sector (asociaciones y empresas) para el calendario de implementación. Este estudio trataba de potenciar las sinergias del sector mediante una perspectiva cruzada de las similitudes y diferencias entre los subsectores.

2.3.2 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE APLICACIÓN

Construcción de cada uno de los formatos documentales para la investigación; cuestionarios, guías para las entrevistas y directrices para los grupos de discusión.

2.3.3 APLICACIÓN DE LAS FASES DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Ejecución del plan de trabajo de campo, de acuerdo con esta secuencia:

1. Se lanzaron los cuestionarios en línea, en colaboración con las asociaciones del sector.
2. Desarrollo de las entrevistas con representantes de los distintos perfiles (por ejemplo, directivos de las asociaciones, líderes de empresas, trabajadores de cada uno de los segmentos identificados).
3. Celebración de las sesiones con los grupos focales.

2.3.4 TABULACIÓN, ANÁLISIS DE LOS DATOS Y ELABORACIÓN DEL INFORME

Trabajo técnico para el procesado de la información obtenida. Reuniones del equipo de desarrollo. Redacción del informe para construir el sistema de percepciones de los profesionales del sector editorial.

2.3.5 ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROPUESTA ESTRATÉGICA

El equipo de la FGSR desarrolló talleres para el análisis de las conclusiones del estudio y construcción del documento con la propuesta de actuación en las líneas estratégicas diseñadas. Asimismo se hizo una presentación muy preliminar en el curso de LIBER 2019 para contrastar con las asociaciones del sector el asunto de la definición de los profesionales y la idea de una transformación de la narrativa para este sector.

2.3.6 EDICIÓN Y PUBLICACIÓN

Los dos contenidos citados son objeto del trabajo de edición para su distribución en internet.

3.

**LA DEFINICIÓN
PROFESIONAL
DESDE LAS
VERBALIZACIONES**

En este capítulo se estudian los imaginarios, los valores y atributos que los propios profesionales tienen de sí mismos y sobre el resto del sistema o cadena del libro. Esto se ras- trea tanto desde la perspectiva de la situación actual como desde el prisma de las expectativas y también del proceso de incorporación a este sector. Una clasificación concreta de los asuntos que se tratan aquí es la siguiente:

1. Autodefinición de lo que significa ser un profesional del libro.
2. Definición desde el resto de la cadena del libro.
3. Percepción sobre el prestigio.
4. Expectativas de futuro.
5. Motivos y perfiles profesionales por los que se produce la incorporación al sector.
6. Reflejo la tipología de actividades más relevantes en el desempeño profesional.

A continuación, se procede a definir cada una de las dimensiones enumeradas.

3.1 LA DECLARACIÓN SOBRE LA DEFINICIÓN: AUTODEFINICIÓN

Cuando aquí se habla de definición hay una referencia a la forma de percibirse como profesio- nales: para un editor ¿qué es ser un editor? o ¿cómo cree que es percibido por los demás? Por lo tanto hay, una doble perspectiva en la información que la FGSR ha obtenido en su trabajo de campo:

- **Autodefinición.** Datos y verbalizaciones sobre lo que cada uno de los grupos profesio- nales, que componen la red de valor del libro, consideran como elementos de definición de su papel como profesionales. Esto está compuesto por unas referencias descriptivas a los componentes de la actividad y por opiniones de carácter más valorativo o, incluso, emocional.
- **Conjeturas sobre la percepción de los demás.** Opiniones sobre la forma en la que son percibidos por parte de los demás; tanto por el resto de la cadena o red de valor del libro, como por parte de la sociedad en general.

Esta primera dimensión del estudio era considerada como fundamental porque mostraría las fronteras que los profesionales marcan a su propia actividad. La visión sobre la profesión es un punto de partida para el resto de las indagaciones que se pudiera hacer. Aunque en la ejecución de los trabajos de campo no siempre interesara comenzar por este elemento, se trataba de una parte cuya exploración era muy interesante en una fase en la que se incorporan nuevos actores en el terreno de juego. Así pues, hay un intento de **delimitación subjetiva** del propio análisis: este estudio se refiere a los profesionales del sector o sistema del libro en España. A continua- ción, veremos el deslinde que se puede trazar desde las propias verbalizaciones de los partici- pantes en el trabajo de campo.

3.1.1 LA PROPIA MIRADA

El equipo de la FGSR ha construido la autodefinición tomando como referencia dos fuentes:

- Las respuestas de los cuestionarios sobre diez elementos
- Las opiniones enunciadas en las entrevistas y grupos focales

Con la primera materia prima se ha procedido a proponer las inferencias que se puedan derivar de la conexión de esos datos cuantitativos sobre las variables, que se consideraba podrían tener un impacto plausible en las dimensiones de la definición.

Los resultados de esa operación se han cruzado con las opiniones y su valor subjetivo, es decir, el “color” que se extrae de la forma y la emotividad de las verbalizaciones.

Una manera diferente de autodefinirse es formular una idea sobre la percepción que otros tienen sobre este sector o sobre una labor profesional. Es indudable que esta visión está cargada de subjetividad, pero, precisamente este sesgo es el que aporta una información de gran valor sobre la autodefinición. No se trata de recoger la percepción que otras personas tienen sobre el papel de un distribuidor o un librero, ni de coleccionar una verdadera percepción, sino de usar los discursos que librerías o distribuidores hacen a partir de sus hipótesis sobre la percepción de los demás para enriquecer la formulación de la autodefinición.

3.1.2 LA DEFINICIÓN DESDE EL RESTO DE LA CADENA

Junto a la percepción que tiene cada una de las cuatro categorías de profesionales -exclusivamente basadas en el subsector de la cadena del libro y no en categorías según la tipología de trabajos (por ejemplo, comercial, producción, administración)- sobre la definición de su papel, en el trabajo de campo se ha alentado la formulación de discursos sobre el resto de sub-sectores en la red de valor del libro (por ejemplo, así ocurría con los autores opinando sobre los editores o librerías).

3.1.3 PERCEPCIÓN SOBRE EL PRESTIGIO

Otro componente de la construcción de la definición de los profesionales del libro puede venir apuntalado por el concepto de prestigio en la sociedad. Este concepto se refiere a los imaginarios que los profesionales puedan tener sobre su papel en la sociedad en cuanto a los atributos de imagen que la sociedad asigna a estas profesiones.

Para recabar alguna información sobre la mirada que los profesionales del mundo del libro realizan sobre su imagen en la sociedad, se ha pensado que lo más informativo podría ser aplicar un criterio evolutivo a la percepción: ¿Antes tenía más prestigio ser editor que actualmente? y ¿cómo será el prestigio en el futuro?

De forma concreta se plantearon dos preguntas con tres opciones:

¿Qué opinión tiene sobre el prestigio de su profesión en la sociedad actual en comparación con la percepción que tenía cuando se incorporó al sector del libro?

Marque la opción que refleje su opinión en mayor medida

1. Actualmente el prestigio social es mayor
2. No ha cambiado
3. Es menor ahora que entonces

¿Qué percepción tiene sobre el prestigio social de su profesión dentro de diez años?

Marque la opción que refleje su opinión en mayor medida

1. Será mayor dentro de diez años
2. No cambiará
3. Será inferior dentro de diez años

La opinión mayoritaria (43,7%) sobre la primera pregunta es que **el prestigio es el mismo ahora que cuando se incorporó al sector**, pero es seguida sin una diferencia notable por el número de profesionales que sienten que ahora es inferior (37,7%). Puede ser interesante señalar que estos datos son ligeramente menos positivos si se observan sin considerar las opiniones de los autores.

Si se contrasta con la percepción sobre el futuro, solo se apreciaría un cierto pesimismo si se tomasen exclusivamente los datos de la parte “comercial” de la cadena (editores, distribuidores y librerías) porque en el caso de esta pregunta la visión se invertiría: un 40,7% opina que el prestigio social será inferior dentro de diez años, frente a un 36,7% que piensa que permanecerá siendo el mismo (tan solo un 22,6% piensa que se incrementará). Pero si se integran los datos de los autores la percepción es más positiva: un 41,5% piensa que el prestigio será el mismo, un 36,3% se inclina por una reducción del prestigio y un 22,2% se inclina por un incremento.

Se consideraba que esta visión debía ser introducida como materia prima, que luego habría de ser analizada, porque incide en un asunto central. En el fondo, se trata de dialogar sobre un mundo en el que se trabaja y sobre el cual se reflexiona también respecto a una cuestión de relevancia hacia el exterior del sistema: la visión sobre aportación que estos profesionales hacen a la sociedad. En las sesiones de diálogo abierto se exploraría la visión que tienen sobre la imagen que de ellos se tiene en la sociedad: ¿Está clara la aportación que el sector hace a la sociedad? ¿Es posible mantener la viabilidad económica de un sector si la sociedad no capta con claridad la aportación o la propuesta de valor implícita en el trabajo que se realiza?

Estas cuestiones se integran con la mirada a la propia expectativa de carrera (que será objeto del siguiente epígrafe).

Más adelante, se puede contrastar este tema del prestigio social con múltiples verbalizaciones que desmenuzan este concepto y, finalmente, todo ello tendrá su impacto sobre la formulación de una propuesta sobre la nueva narrativa del sector del libro en España.

3.2 PERCEPCIONES SOBRE EXPECTATIVAS

Junto a la percepción que tienen los 640 profesionales participantes en esta primera fase del estudio en torno a la imagen o prestigio de su labor en la sociedad, se preguntó por las expectativas que cada uno de ellos tienen en cuanto al desarrollo de carrera profesional en este sector.

En este caso se aprecia un mayor optimismo, ya que la mitad de los profesionales manifiestan su esperanza en mejorar su proyección profesional, mientras que uno de cada cinco opina que su carrera irá a peor (igual: 28,4% / mejor: 50,7%).

3.2.1 AUTORES

Autodefinición

Los discursos más significativos son los que identifican estos conceptos:

1. **El autor viene definido por los demás:** prensa y, sobre todo, por el editor. Uno no es escritor hasta que los demás lo reconocen y acreditan como tal.

“Como es una labor tan personal y autónoma, por lo menos tienes que haber publicado un libro. La editorial hasta ahora tenían un **poder sancionador**”.

“Contamos demasiado con la **visión externa** de que alguien te publique”.

“Yo creo eres escritor **cuando en una entrevista te llaman autor**. Eso me está poniendo la carne de gallina”.

“Y apareció una entrevista en El Mundo. Estoy hablando del año 89 y entonces en la propia entrevista, el periodista que hace la introducción, que era un redactor normal y corriente me llama escritor. Entonces, eso, de algún modo, **me legitimaba como escritor**”.

2. Sin embargo, la afirmación precedente (con la que se identifica la totalidad de los participantes) se enfrenta, según ellos, a un momento de demolición del sistema clásico porque **están desapareciendo los “filtros”**. Pero ¿qué son los filtros? Serían un cierto tipo de barreras de entrada al sector o límites para ejercer una actividad -considerada compleja o con bastante sofisticación técnica- que requeriría una competencia acreditada. Quizás de lo que se está hablando de uno más de los micro-escenarios de la des-intermediación que se deriva de la extensión de Internet y el modelo de plataformas.

“Yo creo ahora hay una revolución. En la **autoedición** hay una puerta para que la gente pueda ser escritora profesional”.

“Los puedo calificar como filtros, la **desaparición de los filtros** es una de las características más importantes de los tiempos revueltos que estamos viviendo”.

“Los filtros son **editoriales con criterio**, grandes y pequeñas”.

“El 16 por ciento de los autores pueden **vivir de la literatura**. Eso como mucho”.

La definición desde el resto de la cadena

Los autores son vistos por el resto de integrantes de la red de valor o cadena del libro como los sujetos más periféricos en este sistema. Se pueden considerar como periféricos porque son los que no participan en la logística del libro, en el sentido del procesado de los ejemplares. Esto es matizable en el caso del libro digital y, especialmente, cuando se trata de autoedición (si bien, en tal supuesto se trataría más de un contrato de servicios que proporciona la plataforma).

Esta ubicación algo más cercana a las fronteras del sistema, también se deriva del desconocimiento de los mecanismos con los que se opera en cada subsector y, en definitiva, el contenido concreto del trabajo de esas empresas, porque el resto de los sujetos consideran que el escritor solo tiene la visión del trabajo creativo y del resultado final, como si se tratase de un consumidor más.

“El autor **no conoce la complejidad** del trabajo editorial”.

“**No participan** demasiado en este trabajo. La verdad es que se quedan perplejos al ver todo lo que hay que hacer para que un libro lo acabe leyendo la gente”.

“Sólo una **minoría vive de la literatura** y una minoría más minoritaria todavía vive de los derechos de autor”.

3.2.2 EDITORES

Autodefinición

Se pide al editor que defina lo que es ser editor y cómo siente que la figura del editor era vista cuando se incorporó a este sector y cómo sería percibido ahora. En las conversaciones se detecta que el tipo de editor, de empresa editorial, implica diferencias importantes en la perspectiva con la que se valora su función en el sector. El editor grande se siente como un árbitro, un impulsor y un garante del ecosistema y el editor pequeño percibe su papel como equivalente al de los demás agentes del sector.

“Antes tenía mucho prestigio, era casi **reverencial**, ahora algo debe conservar de eso porque te conoce alguien lo primero que hace es sacar una novela de un cajón”.

“Es un mundo muy **complejo** en permanente evolución”.

“**La gente desconoce lo que es ser editor**, todo el mundo piensa en que tenemos máquinas para imprimir”.

“Y el taxista lo primero que te dice es que cómo **sacamos los cuartos a las familias**”.

“**El político no sabe** lo que es una secuencia de aprendizaje, piensa en que ahora ya existe Wikipedia”.

La definición desde el resto de la cadena

Se reconoce un cierto liderazgo al editor: los autores los perciben como unos acreditadores de su trabajo y los librerías se encuentran en una posición de sujeto pasivo en cuanto a la llegada de novedades.

“Quiero un editor que aporte una **garantía de calidad** a mi obra, incluso renunciando a derechos económicos”.

“Los editores son, en el fondo, quienes inyectan producción y más bien super-producción al resto de la cadena. Son como un grifo que puede **regular** el resto de la vida que los otros llevamos”.

3.2.3 DISTRIBUIDORES

Autodefinición

Los distribuidores se identifican con el papel de los ingenieros, los organizadores y también como quienes son capaces de ver todas las ineficiencias y las posibilidades de mejora de la cadena del libro.

“Hemos hecho muchos **desarrollos** que obligan al sector a ponerse las pilas y trabajar de otra manera”.

“Hemos **evolucionado** mucho, pero con lentitud, somos un sector tradicional, hasta *viejuno*”.

“Cuando Amazon no existía en España los distribuidores ya **estábamos viajando al extranjero e innovando**”.

“Quizás se vea como un sector, el sector del libro, con cierta endogamia, pero **es muy desconocido**”.

La definición desde el resto de la cadena

Podría aventurarse que el estamento de la distribución no tiene una imagen nítida para el resto de la cadena o al menos no presenta un carácter emblemático como pudiera ser el editor o el librero.

“Es llamativo lo de la distribución, porque un productor de coches tiene la distribución siempre localizada”.

“Los distribuidores crecen para responder a Amazon”.

“Controlar lleva un tiempo importante que se solucionaría aplicando el sistema alemán”.

3.2.4 LIBREROS

Autodefinición

El librero proyecta una imagen que, como sucedía con los editores, bascula entre una imagen romántica, de sacerdocio vinculado al carácter sacralizado de la cultura del libro, y la realidad de tener un negocio abierto en una calle y dedicado al comercio.

“Tenemos unas fortalezas: selección, es un punto de encuentro, para descubrir”.

“También fue una cosa pasional”.

“Tiene también una cosa como mítica, abrir una librería”.

“Hemos pasado de ser una necesidad a ser una opción”.

“Sigue manteniendo una mística”.

“A mí sí me parece que nosotros hemos perdido la visión que se tiene de los libreros en la sociedad: ha cambiado totalmente. Muy pocos perciben cuál es nuestro trabajo a casi todo el mundo tiende a pensar que lo que nosotros hacemos es fácil, lo podrían hacer exactamente es decir antes no antes era”.

“Antes el librero era un tipo que estaba muy considerado, una persona dentro de lo que era el estatus social. Un tío por qué se le veía como combativo. Una persona que hacía por traer, por exponer, por arriesgar su capital. Ahora, como se ha modificado el acceso, como todo está al alcance de la mano, como todo está ahí, pues nosotros somos unos establecimientos que ponemos en los libros que normalmente nacen de las estanterías es decir estaban ahí ya y no hay trabajo”.

“Casi todos creen que hacemos lo fácil, ponemos libros en una estantería”.

La definición desde el resto de la cadena

En buena medida, el resto de las miradas desde la red de valor del libro participan de esta doble percepción: personas dedicadas vocacionalmente a los libros, pero también enfrenta-

das a las dificultades de la supervivencia en un entorno económico hostil y de grandes transformaciones en el consumo (con la llegada de los colosos digitales).

“Es una persona, la mayoría, que está **enamorada** del mundo del libro y lo trata de una forma especial”.

“Hay muchos tipos de perfil de librero diferentes. Nuestro sector tiene esa parte **idealizada y es algo emocional**, pero buena parte de lo que movemos tiene que ver con puntos de venta muy diferentes”.

3.3 EL ASUNTO DE LA INCORPORACIÓN

Una seña de identidad de parte de los profesionales del mundo del libro es la motivación a la hora de incorporarse a este sector. Junto a razones equiparables a cualquier otra industria surgen en el discurso otras que se refieren a contingencias históricas o a causas del ámbito más personal y que se relacionan con la materia con la que se trabaja, la cultura, y a la relación moral que se tiene con ella.

Razones históricas

En el caso de una parte de los autores, los editores y los libreros, el momento de la transición política hacia un régimen constitucional de democracia parlamentaria es relevante. Hay diversas intervenciones de profesionales que abren una librería o fundan una editorial en los años sesenta y setenta desde una toma de postura ideológica.

“La venta de libros en la universidad era una cuestión **ideológica**”.

“Que a partir de ahí vimos la **necesidad de editar** una serie de textos y de libros que no estaban en el mercado y montamos una editorial y cambié la librería”.

“Hay argumentos para pensar que abrimos muchas librerías en Madrid y en España en esa época por **razones políticas**, que ahora hay una cuestión generacional y que va a haber librerías que cerrarán por eso”.

Razones vocacionales

Hay un discurso transversal, porque está presente en todos los subsectores, y que enlaza con la relación con la cultura, con la circunstancia de estar trabajando en un sector cultural y creativo, que otorgaría una jerarquía frente a otras dedicaciones y que genera una motivación especial, sobre todo para empezar, pero también retribuye de algún modo a lo largo de la carrera profesional.

En estas verbalizaciones aflora una visión romántica, casi de mitificación de la labor profesional, que se vincula con una cierta visión sacralizada del universo libresco.

“Cuando hice el plan de negocio estaba estudiando un Máster de Administración de empresas. Entonces se lo pasé a mis amigos, muchos financieros; entonces se desconaban, decían todos lo mismo que a los banqueros a los que pedí el crédito, que me decían...anda que vas a salir bien de esa. Y yo contestaba, no lo estás entendiendo, es que **es una forma de vivir**, es eso”.

“Que yo como librero montase esto es porque me gustaban los libros, **porque me gustaba leer**”.

“Esto fue una decisión colectiva familiar de hacer algo juntos que nos gustara a todos, **sin una perspectiva profesional**”.

“Fue un poco la locura de decidirnos a abrir en un pueblo, en aquella época de 4.500 habitantes...Tenía también un poco de cosa **pasional** para nosotros, ni plan de empresa ni nada”.

“Yo como distribuidor veo que un librero es mi cliente y que monta su negocio porque le gusta, porque es un **enamorado del libro**, porque le pone mimo y lo trata de un modo especial y al final eso se traduce en que, normalmente, están muy receptivos”.

Mundo particular y cerrado

Pensar y referirse al momento de la incorporación supone retrotraerse a una visión del mundo del libro en la que se enuncian elementos muy particulares, propios de un entorno cerrado en el que rigen unas normas, unas legitimidades y unos principios desconocidos para los ajenos.

“Yo cuando entré en este mundo, por ejemplo, tuve una **sensación de intromisión**”.

“Al principio **no entendía nada**, yo venía de trabajar de un sector muy sencillo y esto me parecía poco menos que chino”.

“Venía de trabajar de un sector industrial que era totalmente distinto, cuando me pusieron un ordenador y empecé a ver lo de las devoluciones **no me lo podía creer**”.

“Yo me he ido adaptando y después de diez años le he cogido bastante **cariño**”.

“Es un sector, por lo que estoy viendo, que tiene bastante **endogamia**”.

Perfil de los profesionales del libro

Una buena parte de las percepciones de los profesionales del sector del libro varía en función del ámbito en el que se trabaje. En el caso de los editores y distribuidores hay una mirada

equivalente a las estrategias de las empresas en cuanto a la dotación de recursos humanos. En el caso de los autores, lógicamente, y también de las librerías la mirada es más personal y centrada en la adquisición de competencias a través de la experiencia.

“Hay universitarios en la distribución, pero solo en ciertos puestos y más ahora. Hay muy pocos universitarios que nos sean **ingenieros o de empresariales**”.

“Por ejemplo, de este sector de distribución no hablo del sector del libro, es muy de gente de **Empresariales**. Yo creo que a partir del mando intermedio para arriba se están incorporando universitarios. En los que sea una posición muy específica, donde el bagaje sea relevante, la aportación de valor, vamos a pensar en esa parte de arriba se trata de universitarios y las titulaciones, pues la docena o casi de **ingenierías** de operaciones y financiero también”.

“Al final, el editor ya está llegando directamente al lector y está promoviendo la lectura y está yendo a bibliotecas o a prescriptores. Hay una parte técnica del comercial que antes iba a la feria y tiene que reconvertirse en un comercial del producto o servicio y la parte de los excedentes que, queda muy feo decirlo, el excedente de esto tiene que reconvertirse en gestores. Y mejor si pudiese reconvertir su centro o incorporar **gente nueva**, que sea capaz de gestionar las redes sociales, que sea capaz de hacer un marketing directo, que sea capaz de manejar con rapidez las herramientas de marketing y o que sea capaz de manejar las herramientas que hablabais ahora de seguimiento de las ventas”.

Generaciones y nuevas circunstancias

“Hay unos argumentos para pensar que se abren muchas librerías en Madrid y en España en esa época y que ahora hay una **cuestión generacional** y va a haber librerías que cerrarán por eso y otras afortunadamente prosigue la familia y siguen en esa profesión”.

4.

**CONTRASTE DE LA
DEFINICIÓN CON
LOS RESULTADOS
DE LOS
CUESTIONARIOS**

Como se ha visto previamente, junto a las entrevistas y grupos focales, otro de los instrumentos utilizados para esta investigación y el análisis correspondiente ha consistido en plantear una decena de preguntas a cada uno de los cuatro subgrupos con los que se trabajaba.

El enfoque tenía como complicación mayor la tensión existente entre el objetivo de contar con unos datos de carácter global (es decir, la suma de los datos de autores, editores, distribuidores y libreros) y las diferencias entre el grado de sentido y utilidad cuando se trataba de formular las mismas múltiples opciones a todos los grupos (por ejemplo, preguntar sobre marketing a los autores). La mayor parte de las preguntas más interesantes y potencialmente ricas en matices en el caso de cada sub-sector podían perder su sentido o aplicación en el caso de otros sub-sectores; es decir, buena parte de las alternativas que se podrían aportar como respuestas no tenían relación con la realidad de cada subgrupo (por ejemplo, las opciones que se podrían plantear a los distribuidores sobre logística no eran relevantes para los autores). Esto ha implicado que se hayan seleccionado unas preguntas que permiten un análisis global y alguna otra que presenta diferencias relevantes entre los subgrupos.

En el caso de la visión sobre la profesión de cada uno, se optó por plantear la cuestión en torno al **consumo de tiempo que cada tipo de actividad implicaba para su dotación global de horas de trabajo**. Es decir, se ha establecido un medio de contraste entre los discursos en las entrevistas o conversaciones de grupos focales y la visión que cada entrevistado ha dado sobre el peso relativo que tiene en su jornada laboral cada una de las cinco actividades planteadas (ejecutar, comunicar, innovar, administrar y aprender).

Con el fin de hacer más comprensible y utilizable esta pregunta para cada uno de los subgrupos, se tuvo en cuenta las grandes diferencias en el tipo de actividad. La forma de posibilitar la consolidación de datos globales para todo el sector del libro y, al mismo tiempo, hacer comprensible y aplicable la pregunta a cualquiera de los subgrupos, consistió en mantener las mismas cinco posibles respuestas, pero desglosar el contenido de cada una de un modo diferente para cada subgrupo. Un ejemplo de esto puede ser el caso de la respuesta “innovar”:

- En el caso de los autores el cuestionario ofrecía este planteamiento:
Innovar (crear nuevos servicios, nuevas formas de relación con los editores o con los lectores).
- En el caso de los editores el cuestionario ofrecía este planteamiento:
Innovar (crear nuevos productos, proponer líneas de trabajo nuevas).

Estos matices se pueden comprobar en la información desglosada por subsectores que se aporta más abajo, pero se puede adelantar que la heterogeneidad se centra en la explicación de alguno de los conceptos con autores y libreros².

Como en el caso de otras preguntas del cuestionario, la forma de optar por las diversas respuestas tenía una ponderación diferente: se solicitaba seleccionar tres opciones entre las cinco y

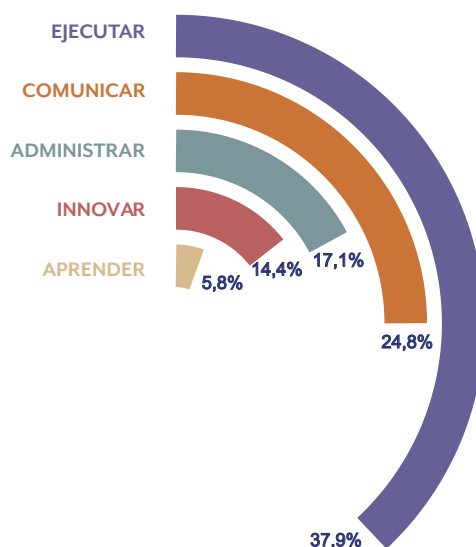
2. Para comprender el sentido de las diferencias conviene reproducir aquí el tenor literal de esta pregunta, tal y como ha sido adaptada a cada uno de los grupos que se ha investigado: 1. AUTORES: Ejecutar (crear, corregir). Innovar (crear nuevos servicios, nuevas formas de relación con los editores o con los lectores). Comunicar (marca personal, difusión, entrevistas). Administrar (formularios para las Administraciones Públicas, relaciones con editores y agentes, gestión económica). Aprender (leer artículos, asistir a congresos, asistir a cursos). 2. EDITORES: Ejecutar (escribir, editar, desarrollar, producir) Innovar (crear nuevos productos, proponer líneas de trabajo nuevas) Comunicar (reuniones, emails, llamadas) Administrar (introducir información en sistemas de control, formularios para las Administraciones Públicas, documentación contable) Aprender (leer artículos o escuchar podcast, asistir a cursos) 3. DISTRIBUIDORES: Ejecutar (vender, desarrollar) Innovar (crear nuevos productos, proponer líneas de trabajo nuevas) Comunicar (reuniones, emails, llamadas) Administrar (introducir información en sistemas de control, formularios para las Administraciones Públicas, documentación contable) Aprender (leer artículos o escuchar podcast, asistir a cursos) 4. LIBREROS: Ejecutar (organizar, devoluciones, atención) Innovar (crear nuevos servicios, cambiar experiencia de compra o espacios) Comunicar (reuniones, emails, llamadas) Administrar (introducir información en sistemas de control, formularios para las Administraciones Públicas, documentación contable) Aprender (leer artículos o escuchar podcast, asistir a cursos)

otorgarles un peso relativo de 3 (el mayor tiempo de dedicación) a 1 (el menor tiempo de dedicación entre las tres seleccionadas como más importantes).

La imagen que se obtiene tras la consolidación de todos los datos, correspondientes al tramo industrial o comercial de la cadena (editores, distribuidores y librerías) de las respuestas de los profesionales es el siguiente:

¿A CUÁL ACTIVIDAD DEDICA MÁS TIEMPO DE TRABAJO?

(Datos de editores, distribuidores y librerías)



Las primeras conclusiones de esta imagen -que serán utilizadas en la argumentación del análisis- son las siguientes:

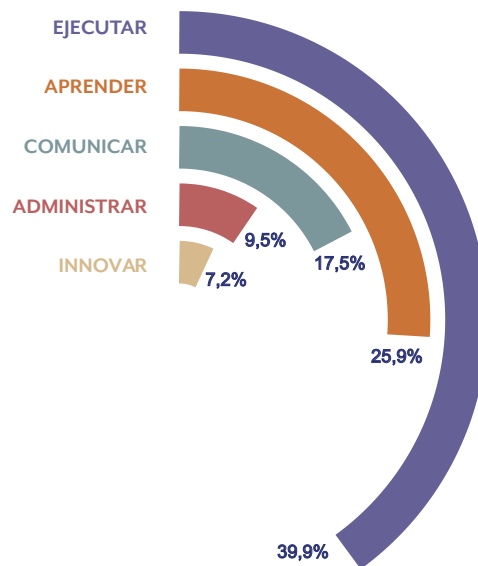
- Se trata de un sector en el que la innovación presentaría un consumo de tiempo efectivo de trabajo muy notable y superior a la media de otros sectores.
- La ejecución tiene el mayor peso, como es habitual en la mayor parte de las actividades de los sectores, pero la importancia que presenta no desequilibra el resultado general y, si se tiene en cuenta el mayor peso que tiene en el caso de los librerías, llega a ser sorprendente que no supere el 50% en un sector con un universo de agentes caracterizado por el tamaño medio/pequeño.
- Las labores administrativas son muy relevantes en el caso de los editores y, en menor medida, en las respuestas de los librerías y quizás pudiera plantearse como un objetivo hacer menos exigente esta vertiente de la actividad.
- El tiempo dedicado a la formación es reducido y presenta unos valores similares en los diversos subsectores del sistema del libro.

De forma no sorprendente, los autores señalan la tarea de ejecutar (crear, corregir) como dedicación principal, muy por encima de las otras. Es además notable –en contraste con lo manifestado por el resto de grupos– el alto porcentaje de respuestas que apunta también a las activida-

des relacionadas con aprender (asistir a cursos o congresos, leer artículos...). En menor medida, es también apreciable el tiempo que emplean en acciones de comunicación. En términos cuantitativos, los resultados concretos que presenta este colectivo son los siguientes:

¿A CUÁL ACTIVIDAD DEDICA MÁS TIEMPO DE TRABAJO?

(Datos de los autores)



Como se ha señalado en las referencias metodológicas del inicio, hay un grupo profesional que se ha estudiado como tal en el caso de los cuestionarios, por las causas ya explicadas: los correctores. En el contexto de esta labor de contraste merece la pena señalar que los correctores que trabajan en relación directa con el segmento editorial y con la materia prima de los autores, tienden a coincidir de forma clara con los autores, en cuanto al reparto del tiempo dedicado a cada tipo de actividad. Es probable que el trabajo individual e independiente que se lleva a cabo en ambos casos tenga una relación con esta similitud.

5.

**LAS OTRAS
DIMENSIONES DE
LA PERCEPCIÓN:
MIRADAS DIRIGIDAS
HACIA EL SISTEMA**

Una vez se ha analizado el asunto de la definición- que no deja de ser una mirada centrada en los sujetos- se ha llevado a cabo también una búsqueda de respuestas en cuanto a las percepciones que los profesionales tienen sobre el sistema del libro español. El sistema es el sector o industria del libro y cada uno de los elementos que lo componen (normas, acuerdos, dinámicas y procesos). Las intervenciones de los participantes se han clasificado mediante un sistema de etiquetas temáticas y posteriormente se han organizado para que fuese posible una lectura más fluida.

Las dimensiones seleccionadas son las siguientes:

1. Evolución de la industria.
2. Capacidad para el cambio.
3. Amenazas más relevantes a las que se enfrenta el sistema.
4. Nivel de complejidad del sector del libro.
5. Identificación y visiones sobre los principales desajustes o problemas del sector.
6. Oportunidades.

5.1 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

En este apartado se recoge la visión que los profesionales tienen sobre los cambios que se han producido en su empresa / en el sector desde que se incorporó a este mundo. De forma concreta, se han rastreado las verbalizaciones que aluden a la siguiente serie de asuntos:

- La transformación de los procesos.
- La modificación del papel de cada agente en esta cadena.
- Los cambios en el tipo de trabajos que los profesionales realizan.
- Las mutaciones en las prioridades en las dedicaciones y en su aportación de valor.

5.2 CAPACIDAD PARA EL CAMBIO

Se han identificado discursos en los que connotan su percepción en cuanto a la predisposición mental, las capacidades y los logros reales en relación con la evolución y la innovación de esta industria. Los protagonistas **destacan reiteradamente la ejecución de múltiples innovaciones.**

“Entonces sí hubo una **revolución** enorme que no ha parado de acelerarse desde ese momento”.

“Cuando ves todas las ineficiencias que estaban generando, pues eso es donde empezamos a trabajar y yo creo que en ese proceso es el que **hemos avanzado** mucho, porque algo hemos mejorado a todo el sector”.

“Se ha invertido mucho dinero en maquinaria, instalaciones e infraestructuras y así hemos **cambiado el modelo de negocio**”.

“Nos hemos ido encontrando problemas y hemos ido **evolucionando**”.

“Mi realidad es la de trabajar en sectores en crisis, con caída de ventas o sectores que han desaparecido como lo que eran y que se han tenido que **reinventar** y esa tarea llevo toda mi vida profesional”.

“Yo no he conocido la bonanza del mundo del libro como tal y como la habéis conocido vosotros. Nuestra preocupación y la que me ha tocado gestionar no ha sido otra que la de **anticiparme** a los cambios que vienen y adaptarnos y buscar posicionarse como una alternativa de futuro”.

“Ahora nos tenemos que plantear o llevamos tiempo planteando cómo podemos ser otra cosa cómo nos podemos diferenciar. Nosotros estamos al lado de una biblioteca con la que nos llevamos estupendamente: ellos tienen unas ventajas y nosotros otras, otras **cosas nuevas** que podemos hacer”.

“En Segovia la mayor parte de la gente iba a la librería a encargar un libro y no a comprar. Allí la gente es muy lectora, la dinámica era esa y ahora con la apertura de muchas más librerías se trata de que **ha cambiado la dinámica** y encuentran, van a encontrar en la librería. Yo creo que es lo que podemos ofrecer”.

“Sí, es verdad que he visto en todos los ochenta y principios de los noventa más en esa dinámica en la que mucha gente se quedó estancada, porque era la época de bonanza y siguiendo así tampoco tengo que estar **innovando** en la librería”.

“Sí es cierto que yo he visto una transformación especialmente a partir del año 2005, que es la época en la que decidimos crear un pequeño espacio cultural donde poder potenciarlo en la librería. Porque llegó un momento en el que nos dimos cuenta de que empieza la crisis que hay un momento en el que estamos parados, que no nos había pasado nunca, que podías estar una tarde durante media hora 40 minutos apoyado en un mostrador sin saber qué hacer. Siempre ha habido una **dinámica de transformación** y pienso que de aquí a diez años será muy diferente”.

5.3 AMENAZAS

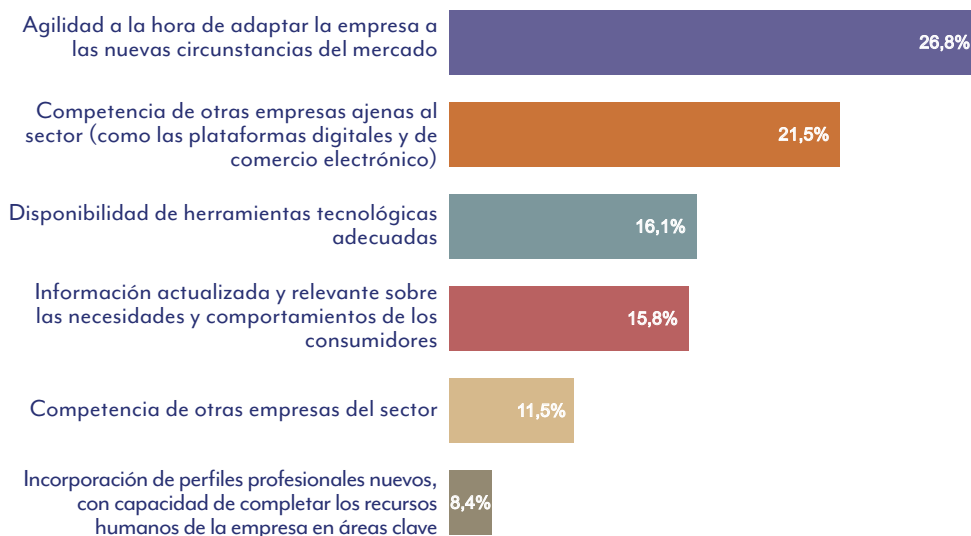
Si en los cuestionarios estaban implícitas los asuntos que pueden plantear mayores desafíos para esta industria cultural, en las entrevistas y, muy especialmente, en algunos grupos focales, se han recogido múltiples menciones a las amenazas a las cuales se enfrenta este sector en un momento de grandes transformaciones en los mercados (lo que venimos llamando la “era exponencial”).

Cuando se analizan los resultados de los cuestionarios (640 respondidos al completo) de la pregunta que se relaciona más directamente con el asunto de las amenazas actuales o los desafíos que afectan en mayor medida al sistema, se constata que el tema de la **capacidad de adaptación** es el que presenta mayor peso.

De manera más específica, es necesario diferenciar los resultados de la pregunta referida a la empresa en la que se trabaja, de los que corresponden a la visión del sector en su conjunto. En el primer caso, la pregunta era la siguiente: “Desde su punto de vista ¿cuáles son los desafíos más relevantes para el tipo de empresa en la que trabaja?”. Las amenazas o desafíos, ordenadas de mayor a menos importancia para los encuestados eran las siguientes:

¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS MÁS RELEVANTES PARA SU EMPRESA?

(Datos de editores, distribuidores y librerías)



Los autores, por su lado, centran sus mayores desafíos en la inseguridad de contar con un marco jurídico fiable (26,9%) y en la competencia del tiempo que las personas dedican a actividades de ocio distintas de la lectura (25,6%).

“Muchas veces siento que muchas cosas que se han hecho han sido para mal. **Habría sido mejor quedarse quieto.** Fijate lo que te digo. Y sin embargo éramos como pollos a los que han cortado la cabeza y siguen moviéndose y desangrándose y siguen moviéndose sin saber muy bien lo que ha pasado y dices esto es un disparate”.

“La información fluye. Antes quería saber qué se había publicado y qué se iba a publicar.

Tenía que ser en una librería y no iba a ser. Y los libros estaban allí y sólo se podían conseguir allí. Ahora lo que hace es que lo que nos obliga a los librerías es a ser un poco un foco de **información gratuita** ante la falta de información sobre los libros que están saliendo, pero sin ser el lugar de la venta, necesariamente”.

“El cambio más destructivo en los últimos años ha sido que ha habido dos grandes grupos que han centralizado un montón de editoriales y que lo que han hecho es la de **inundación de novedades** en las librerías. Parece que es su única misión en el mundo es inundar todas las librerías con todos los libros que puedan y quitar espacio a todos los demás editores que hay y esa es la misión que quieren cumplir”.

“**Los grandes** hacen que surja el problema y el que ha generado que otras editoriales hayan tenido que reaccionar”

“Pero yo siento que hacia el distribuidor solamente se le valora por su **capacidad de colocar libros**, o como decimos, empujar, empujar y empujar”.

“Dije que hay que cambiar el parámetro por el que se medían libreros: en lugar de la **obsesión por el volumen**, ir a la rentabilidad. Normalmente tienes tu escueto punto y eso además normalmente se imprime una en una tabla. ¿Qué digo? No se imprime, se cincela en una piedra te la han marcado”.

Reactivos en lugar de proactivos

Una de las afirmaciones que subyace en bastantes intervenciones es la del talante alejado de la proactividad a la hora de plantear estrategias. Se aprecia una cierta coincidencia en la visión de un sector que emprende proyectos como respuesta a amenazas, ni siquiera futuras, sino ya presentes en la realidad del mundo del libro. La presencia de los formatos digitales y, sobre todo, la penetración de nuevos agentes que comercializan contenido a través de internet, implica un revulsivo considerable durante la última década.

“Un agente externo al sector es Amazon, que ha hecho mover un poco todo y a partir de ahí solo ha habido movimientos reactivos. No ha habido **ningún movimiento proactivo** del sector frente a eso y mira que podíamos, porque Amazon no llegó aquí de la nada”.

“Por eso hoy no es cuestión de **esperar una colleja** en nuestra propia casa sino ser más proactivos”.

“Entonces yo creo que el foco hay que ponerlo también en reconocer que el sector, si sigue así, va a **morir por inanición e inacción** y vamos a quedar todos en manos de muy pocos libreros o las grandes cadenas o del jugador americano”.

5.4 COMPLEJIDAD

Elemento humano

Una de las variables clave para la definición del mundo del libro es el de la complejidad que aporta el peso fundamental que tiene el elemento humano en este sistema. Se trata de un sector en el que la aportación de las personas -desde la primera y más relevante: la creación- es el elemento en el que se apoya toda la red de valor. Cada una de las etapas en la vida de una creación hasta que llega al comprador/lector final tiene un peso de la interacción humana y de su aportación de valor, que es muy superior a cualquier otra industria.

Así pues, el **elemento humano define al mundo del libro en cuanto a su vertiente más valiosa, pero también implica la generación de errores e ineficiencias que serían improbables en otros sectores mucho más automatizados** o fundamentados en elementos de transformación material.

“Lo que veo es que el elemento humano está muy presente, con lo cual la **posibilidad de error** es altísima”.

“Cuando tú le dices que estás pidiendo un 5 por ciento más ¿tú te has parado a pensar cuantificar qué es el 5 por ciento? Mientras que por otro lado lo estás perdiendo en toda esta operativa ineficaz que te están llevando adelante. Y creo que eso tiene también que ver con esa reticencia a los cambios porque resulta **tan complejo**, que no son capaces de cuantificar ni de decir cuántos euros son esto o qué me supone a mí de ventaja competitiva”.

“Yo creo que yo creo que en un mundo como el que tenemos en donde la industria editorial no ha parado de reducir el número de ejemplares y hay cada vez más **diversidad de títulos** y más si se necesitan esos espacios que ahora empiezan a abrir que son espacios muy personales que son espacios de una persona o varias, pero normalmente espacios pequeños que lo que hacen es seleccionar y encontrar”.

Procesos únicos

El peso del elemento humano mantiene relación con la gran especificidad de algunos procesos del mundo del libro. A esa variable podría añadirse la vigencia de acuerdos tradicionales en el seno de la red de valor y, sin duda, la fragmentación de la estructura empresarial.

“El gran choque brutal es la **complejidad del proceso de edición**, ya que yo trabajaba con productos industriales complejos, pero los procesos de fabricación podían sistematizarse con facilidad”.

“Siempre digo que es el sector de logística más complejo que yo conozco por la cantidad, hablo de la **dispersión de artículos**. Puedes comparar por ahí, se habla mucho de la farmacia, pero si sumas los ítems de la industria editorial es bastante prodigioso”.

“Otra cosa que me llamó la atención es toda la cuestión de la **distribución**, porque cualquier otro productor, por ejemplo, un fabricante de coches, tiene toda la distribución bastante localizada”.

“La mayor problemática de lo complicado que es todo en el libro de texto se deriva de la **intervención de las administraciones**”.

“La verdad es que es echar dinero a la hoguera ¿Cuántos paquetes ha recibido usted esta mañana? Diez ¿**Cuántos transportistas distintos han venido a entregarle?** Siete. ¡C...!”.

Las devoluciones

Una de las manifestaciones más tradicionales de las especificidades de esta industria es el asunto de las devoluciones. Como es sabido, en mundo del libro español funciona con un esquema en el que el punto de venta no adquiere la propiedad definitiva de las mercancías, sino que tiene el derecho a devolver al productor los artículos que no han sido vendidos.

En este estudio se ha utilizado el asunto de las devoluciones como “sustancia reactiva” para estimular los discursos descriptivos, críticos y estratégicos en el caso de los grupos focales y de las entrevistas individuales. Las devoluciones tienen una vinculación muy interesante con alguno de los temas que se querían analizar:

- Relaciones entre los diversos integrantes de la red de valor del libro.
- Visión sobre la eficiencia en los procesos del libro.
- Capacidad de colaborar entre los actores del sector.
- Percepciones sobre la necesidad de transformar procesos.

“Tenemos que dejar de **quemar dinero** con las devoluciones, estamos quemando cartillas de dinero con las devoluciones y luego nos quejamos de que no tenemos medios, lo que no tenemos es cabeza”.

“Siempre me ha parecido que el nivel de novedades resultante es una locura que es imposible de mantener, yo siempre he dicho que es **un sector que ha premiado la siempre la ineficiencia**. Se debería premiar al eficiente, al librero al elegir bien y que hace menos devoluciones. No se está premiando, no se está reconociendo ese trabajo tremendo de selección, de reposición diaria, de saber lo que estás vendiendo.”

“Pero yo siento que hacia el distribuidor solamente se le valora por su **capacidad de colocar libros** o, como decimos, empujar, empujar y empujar”.

“Esto de las devoluciones tiene otra variable, que es el **coste oculto**, el coste del tiempo”.

“Sabes que sigues haciéndolo y solamente cuando dices ya no puedo con tanto personal y tengo que despedirlos. Entonces es cuando dices, ah, ahora que te toca hacer cajas de devolución a ti, ahora sí que **ves que esto no puede ser**”.

“Entonces es como una **espiral con un coste oculto brutal**. Por ejemplo, cuando yo abrí visitaba librerías que tenían los almacenes petados y hacían una devolución al año. Luego viene la crisis y ya la gente trabaja en limpiar stocks y hacer devoluciones”.

“Siempre nos ha parecido que el nivel de novedades resultante es una locura, una cosa que **es imposible de mantener**. Siempre hemos hablado de esto, que da pie a hablar del tema dentro del sector que es la desunión o los indiferentes intereses entre los distribuidores los editores, los editores y los libreros. Creo que eso es algo que tenemos todavía que trabajar muchísimo. No pensar que estamos en un barco diferente, cuando estamos en el mismo barco y eso es eso creo que es fundamental ponerse a trabajar sobre eso y seguimos intentando hacerlo mejor, pero es muy complicado. Evidentemente, el nivel de devolución ha mejorado mucho, también la logística, incluso la racionalidad nuestra de nuestro stock y de la forma de comprar al final de cada librería de las que estamos hablando”.

“**El depósito** es una manera que nosotros tenemos de bajar la devolución. En vez de tener esa rotación de libros que van y vienen, es decir nosotros somos librería de fondo, después elegir es destacado. Pero yo no estoy hablando de devolver el fondo. Yo estoy hablando de construir el foco de la librería. Entonces yo he trabajado mucho en conseguir depósitos, lo cual al principio era una cosa muy complicada que no querían los distribuidores. Era muy puntual el que te lo dejaba, porque era una cosa que no les gustaba un pepino. En este momento sí que valoran la posibilidad de exponer y tienen una oportunidad de venta en una librería”.

La complejidad derivada de las mutaciones

Sin duda, una de las consecuencias de las transformaciones que ha provocado la digitalización de buena parte de nuestra vida ha sido la de hacer más complejos los procesos en el sistema del libro. Por “sistemas” debe entenderse cualquier conjunto de procesos ordenados por normas, acuerdos, tradiciones y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad de agentes que interactúan entre sí.

El mundo del libro es el producto de formas de trabajo y de conceptos que tienen una prolongada trayectoria y que no pueden calificarse como sencillos. El discurso de los profesionales del libro no admite duda en cuanto al impacto de la extensión del uso de la tecnología digital y la irrupción en el mercado de los esquemas de negocio en torno a plataformas de internet (Amazon, Google, Spotify, Apple, etc.) ha implicado. Una forma de sintetizar un gran número verbalizaciones es el de atribuir un drástico incremento de la complejidad del sistema.

Cabe decir que, dentro de este capítulo general sobre la “complejidad” en este bloque se recoge la idea de que **las mutaciones no han hecho sino aumentar drásticamente la complejidad innata del sector** (derivada de las interacciones humanas y la laboriosa mecánica con la cual se conduce la secuencia y el reparto de derechos y trabajos en la red de valor).

“El desarrollo editorial en el aula se rompe y el docente tiene el mando para usar el contenido que le viene mejor”.

“El mercado ha cambiado totalmente, es un mercado de nichos”.

“La gestión de tesorería se ha convertido en algo muy complejo en este momento”.

“Atraer al consumidor hacia el punto de venta es mucho más complejo ahora”.

“Los exclusivistas cada vez tienen menos peso y el editor queda más a la intemperie”.

“Siempre se había diferenciado los libros de alto consumo de los libros de calidad literaria. Hay dos tipos de autores, son canales paralelos, pero a veces se mezclan”.

“Desaparece la capilaridad de las librerías”.

“Hay una enorme revolución en el libro de texto que no ha parado desde entonces”.

“Ahora hay que crear piezas mucho más pequeñas para que se puedan consumir en distintos formatos”.

“El crecimiento del libro de ensayo deriva de la desaparición del libro académico”.

“A mi no me sirve el criterio del mercado. Recuerdo los años 80 ¡lo que significaba una reseña en un periódico! Era un rigor..Y aquello sentaba cátedra. Para nosotros los autores ya no hay filtros, ni criterio”.

“Lo que prima es Nielsen estricto, que te dice lo que vende cada producto. Y es que el escritor, es que soy, el escritor es un puto producto”.

“Pero es verdad que hay una zona que es opaca para mí en este momento, que es lo que hemos llamado para-poesía o para-literatura y están vendiendo decenas de miles de ejemplares y además están respaldados por las grandes editoriales: son los jóvenes youtubers. No sé si viven bien, supongo que si durante un tiempo, luego ya se habrá agotado el impulso y pasará lo que pasa con muchos procesos que se ponen de moda”.

Desaparición de las barreras de entrada

Otro de los impactos que se derivan de las transformaciones aceleradas en la “era exponencial” es que cualquier persona puede tener acceso a herramientas que, hasta hace poco tiempo, eran monopolio de sectores especializados. Junto a la idea de la des-intermediación, ha florecido una realidad que sobrepasa el discurso teórico y que habilita a personas sin ningún tipo de preparación previa para generar un contenido, publicarlo y convertir eso en un desempeño profesional.

Junto a la disponibilidad de instrumentos, también se aprecia que los criterios vinculados a la excelencia y a la selección se han venido desdibujando.

“Las barreras de entrada y de salida hoy son débiles para las librerías”.

“Yo creo que eso tiene un nombre: criterio. Ahora no hay criterio o ha cambiado. Ya no hay un filtro para separar al escritor de quien no lo es”.

“Es que **no tienen ningún tipo de barrera de entrada**: es muy fácil ser editor, es muy fácil ser librero, o sea ¿cuántas librerías se han montado? Consecuencia de la crisis de gente de cadenas o de librerías que han cerrado o de su padre y montan una librería y ya está ahí y esa librería es la que luego nosotros percibimos como que no sabe qué hacer. El que no sabe los procesos, el que no conoce las normas de la cadena de suministro del libro porque acaba de empezar, pero al final esa es la librería que estamos percibiendo así, la estamos comparando con aquellos profesionales que librerías que llevan 40 años luchando”.

5.5 ¿DÓNDE ESTÁN LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?

Una de las dimensiones que más interesaba en el diseño de este estudio era la de calibrar los problemas que presenta el sistema del libro en España. **Los problemas pueden incluir lo que se ha definido como desafíos o amenazas de la “era exponencial” y también las dificultades y carencias que ha venido desarrollando el sector en su devenir como sistema.**

Si analizamos a un sector económico como el sector creativo y, más concretamente, el sector del libro, es interesante ponderar la relevancia de los factores externos, las variables del mercado, los conflictos derivados de la introducción de nuevos métodos de trabajo o tecnologías.

En este contexto ¿cuál es la agenda actual del sector del libro español? ¿cuáles son las demandas que considera prioritarias? El sector del libro ha venido solicitando de los poderes públicos ciertas medidas regulatorias y otras de fomento de un modo sostenido en el tiempo ¿deberían revisarse estas peticiones? ¿debería diseñarse una nueva agenda de prioridades desde el sector? Antes de incidir en este ámbito, puede ser interesante revisar el esquema mental sobre los problemas que aquejan al sistema. Por lo tanto, vamos a empezar por tratar de contestar a esta pregunta: según los profesionales del libro ¿cuáles son los principales problemas que afectan al mundo del libro en España?

En este caso es más útil apoyarse en los datos cuantitativos que se han recogido con los cuestionarios que fueron contestados por 640 profesionales del sector. En el diseño de este trabajo se optó por ofrecer diversas opciones en cuanto a los problemas del sector del libro y observar el peso o importancia relativa que se le daba a cada uno de los problemas que se habían seleccionado.

Para llevar a cabo este análisis se planteó el mismo esquema de opciones a todos los encuestados, con independencia de si se trataba, por ejemplo, de libreros o editores, con la única excepción de los autores. Por lo tanto, la cantidad de cuestionarios baja, en este caso, a 517 respuestas (que también podremos analizar por cada uno de los subsectores).

Los datos hay que leerlos como una valoración del peso o importancia relativa de cada problema en contraposición con el resto, porque los cuestionarios permitían la selección de tres respuestas a las que había de otorgarse un valor de 1, 2 y 3 (por orden de menor a mayor importancia).

Es destacable que para estos profesionales el problema principal se la **escasez de la demanda a causa de debilidad de los hábitos de lectura** (27,3%, en términos de peso relativo). La trascendencia que se le otorga al comportamiento lector de la población es muy llamativa porque supera en casi diez puntos a la importancia que se le otorga al segundo problema.

La naturaleza de este problema tiene dos vertientes. Por una parte, incide en la visión ontológica de toda esta industria -desde un punto de vista cultural- porque son los lectores quienes

dan sentido a la existencia de la todo este conjunto de actividades y a una parte de las visiones que se recogen en los discursos de algunos de los protagonistas (la misión, la mística, la creación de valor). Por otra parte, también tiene un sentido central en términos de mercado, pues, en definitiva, se refiere a las dimensiones de la demanda.

Por lo tanto, **el problema principal para los profesionales del sector es de una naturaleza externa al sector, pues se trata de una práctica cultural de la población española y la evolución de este comportamiento no es una variable dependiente** de la actuación de las empresas o, al menos, puede afirmarse que las actuaciones de los agentes del sector no operan como una variable motriz con capacidad de modificar la situación. El dato que debería mover a la preocupación es que el mayor problema del sector del libro en España, su gran problema, es el de la debilidad de la demanda de lectura y esta es una variable que no pueden introducir modificaciones radicales por sí mismos y, en ningún caso, es previsible que la mejora pudiera producirse a medio plazo sino en un escenario prolongado. Las implicaciones de estas cuestiones serán objeto de tratamiento específico en la parte analítica que se muestra más adelante.

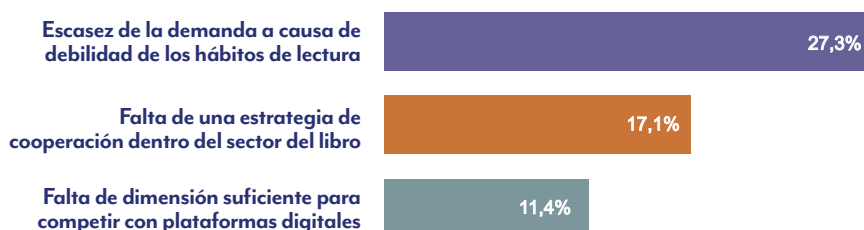
El segundo mayor problema al que se enfrenta el sector es la falta de una estrategia de cooperación dentro del sector del libro (con un peso relativo del 17,1%). Esta dimensión está muy citada en las verbalizaciones. La interpretación que puede ofrecerse a este respecto es que **los problemas para colaborar o cooperar son la primera variable de tipo endógeno** que se identifica, pues la de los hábitos de lectura es ajena a la capacidad de actuación de las empresas del sector.

Los dos factores anteriores aparecen también señalados, con peso específico similar, como los dos problemas que impactan con mayor fuerza en el desarrollo de la labor profesional de los autores. Una vez más hay una coincidencia en el caso de autores y de los profesionales que trabajan como correctores en el sector editorial: si se consolidan las contestaciones de los autores con los datos que se pueden aislar en relación con los correctores, la escasez de la demanda se queda en un 24,9% y la falta de cooperación en el 18,7%.

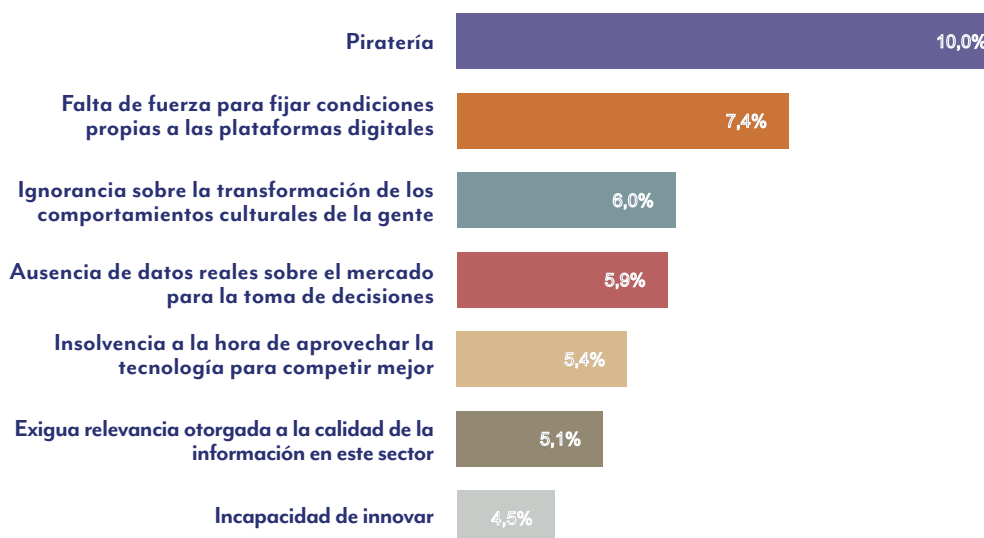
El tercer problema que se ha identificado es el de la **falta de dimensión suficiente** para competir con plataformas digitales (11,4%). Quizás con esta mención se completa un primer bloque compuesto por las preocupaciones principales de los profesionales del sector. En este caso se trata de la variable más novedosa de las tres y con una naturaleza híbrida desde la perspectiva del ámbito endógeno o exterior. Por una parte, nos habla de una de las características propias del sector (ya examinada previamente): se trata de un sistema compuesto mayoritariamente por organizaciones de dimensión muy pequeña; fundamentalmente pymes o micro-pymes. Pero, por otra parte, esta característica cobra su valor problemático cuando se compara con el tamaño de las plataformas del modelo GAFa que han ido absorbiendo cada día más cuota de mercado.

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS QUE PENALIZAN EN MAYOR MEDIDA AL SECTOR DEL LIBRO EN SU CONJUNTO?

(Datos de editores, distribuidores y librerías)



Junto a los factores o problemas que se han destacado, también se ofrecían otras alternativas que los profesionales parecen considerar como menos relevantes. A continuación, se muestra el peso relativo -bastante inferior- del resto de los factores.



5.6 ¿DÓNDE ESTÁN LAS OPORTUNIDADES?

Quizás sea útil dedicar un espacio muy breve a identificar las oportunidades que se derivarían de todas las percepciones.

En primer lugar, se detecta que la **emergencia visible de las amenazas está funcionando como un estímulo para la transformación** en esta industria y el incremento de su competitividad.

Por otra parte, los relatos que se han ido recogiendo sobre la capacidad de reacción implican una **destreza para inventar nuevas soluciones y organizarlas a través de unos acuerdos mínimos sobre el sistema del libro**: un ejemplo de esto es el consenso de autores, editores y distribuidores sobre la prioridad de potenciar a las librerías como puntos de acceso a la cultura y de defensa del ecosistema.

En tercer lugar, La menor impermeabilidad o densidad de los filtros supone, desde una vertiente positiva, una **potencial incorporación de nuevo talento** de un modo más intenso.

Otra última nota sobre las oportunidades se refiere a que la “democratización” de las tecnologías, en cuanto meras herramientas que se abaratan y se difunden en plazos muy cortos, puede habilitar a pequeños e independientes agentes de este sistema para potenciar la escalabilidad o las posibilidades para tener una viabilidad en torno a un nicho.

**6.
PERCEPCIONES
SOBRE LA
ESTRUCTURA
DEL SISTEMA Y LAS
ESTRATEGIAS DEL
SECTOR**

En este capítulo se han integrado una serie de dimensiones que se corresponden con la decisión del equipo de análisis de segregar por una parte las percepciones que se remitían a características generales del sector -que han sido recogidas en el capítulo precedente- y una selección de líneas de discurso que se podían agrupar en torno a variables que, a juicio del equipo de la FGSR, tenían una potencialidad heurística mayor y que se referían a aspectos estructurales y soluciones estratégicas.

Por lo tanto, se trata de presentar estas dimensiones como una fase ulterior en el camino de este estudio que nos debería llevar a una operación analítica final y a la presentación de la propuesta estratégica. Hay aquí un salto más creativo o un cambio en el nivel de implicación del observador respecto al objeto estudiado; en definitiva, aquí empezáramos a dar cumplimiento a la cita con la que se inicia este documento.

Las dimensiones seleccionadas y que se han agrupado aquí como fase inmediatamente precedente de la operación analítica son las siguientes:

1. Nivel de fragmentación en el sector del libro.
2. Tamaño de los agentes de este sector.
3. Dinámicas de colaboración como respuesta a los desafíos.
4. La formación de los profesionales.
5. La información como herramienta estratégica.
6. Innovación.
7. Vocación frente a viabilidad económica.
8. Operativa de la red de valor del libro.
9. Existencia de canales paralelos y la actual intersección.
10. Conflictos en el sector.
11. Aportación de valor a la sociedad española.
12. Des-intermediación como amenaza.

6.1 FRAGMENTACIÓN Y FRAGILIDAD ECONÓMICA

Una característica fundamental del sistema del libro en España es su elevado nivel de fragmentación.

En esta nota no se diferencia mucho del sector del libro de cualquier país, ni tampoco del sector cultural y creativo en términos generales. El sector cultural y creativo europeo se caracteriza por sus elevados niveles de microempresas y autoempleo; las empresas con menos de 10 empleados representan más del 95% de los actores en estos sectores³ y en el caso español aún es mayor.

Desde una mirada analítica a los resultados del trabajo de campo, la acusada fragmentación de los diversos subsectores es una de las grandes conclusiones que se pueden extraer, así como el impacto negativo que esta situación presenta para las posibilidades para competir con eficacia con los nuevos actores digitales que trabajan desde la costa oeste de Estados Unidos.

3. "Boosting the competitiveness of the creative and cultural sectors for growth and jobs", página 1, Estudio de la Comisión Europea EASME/COSME/2015/003,

URL: https://ec.europa.eu/growth/content/boosting-competitiveness-cultural-and-creative-industries-growth-and-jobs-0_en

En España operan 724 **editoriales** privadas (según los datos de 2018⁴ respecto a las que están asociadas en la FGEE y, por lo tanto, en la práctica hay otras editoriales que funcionan como tales y no forman parte de la Federación, además de una gran cantidad de editoriales de titularidad pública), que facturan 2.363 millones de euros. Este sector editó 76.202 títulos, con una tirada media de 3.762 ejemplares.

En relación al sector de la **distribución**, en España existen unas 120 empresas dedicadas a la distribución de libros, constituyendo el eslabón intermedio entre los editores y el canal minorista. Entre estas 120 empresas encontramos diversas tipologías: distribuidoras exclusivistas nacionales, distribuidoras exclusivistas locales, mayoristas nacionales, mayoristas regionales, distribuidoras especializadas en comercio exterior y distribuidoras digitales.

La facturación total de este segmento del sector alcanzó los 1.300 millones de euros (PVP) en 2018, prácticamente la misma cuantía que el año precedente, lo que representa que un 55% de toda la producción editorial española se comercializa a través de distribuidoras.

En lo que respecta a las **librerías**, si excluimos a las grandes superficies y cadenas con más de 25 puntos de venta y a las librerías que solo venden en internet, los datos más interesantes se encuentran en el Mapa de las librerías⁵ que publica Cegal y que es un censo formado por 3.967 establecimientos. Aproximadamente la mitad del censo del año 2016 está formado por librerías con una facturación anual en libros por debajo de los 90.000 euros, aunque se constataba un aumento de establecimientos de tamaño más grande. Lo cierto es que lo que más abunda es la denominada “librería de proximidad”, que es una librería muy pequeña. España tiene una media de 8,5 librerías independientes por cada 100.000 habitantes. Siguiendo el tenor literal de este informe, la fragmentación se puede resumir en este panorama: “El universo de librerías que operan en España se compone fundamentalmente de pequeños establecimientos. Así, el 50,2% de la red factura menos de 90.000 euros anuales... el 23,6% de librerías factura menos de 30.000 euros, y el 26,6% factura entre 30.001 y 90.000 euros. Estos porcentajes son muy similares a los obtenidos en el Mapa de Librerías en 2015, donde la suma de estos dos segmentos era del 50,6% del total. Las librerías que venden más de 600.000€ anuales son muy minoritarias. En concreto, las que facturan más de 1.500.000€, son solo el 1,6% del total, y las que facturan entre 600.001 y 1.500.000 euros representan el 4,6%”.

La perspectiva de los **autores** es, obviamente, diferente porque no se trata de organizaciones sino de personas físicas. No obstante, aunque no tenga sentido hablar de fragmentación, es oportuno insertar en este punto el concepto del “aislamiento” que es identificado en numerosas verbalizaciones por parte de los escritores. Es decir, las consecuencias que en el caso de las empresas se derivan de una estructura muy fragmentada -dificultades para poner en marcha iniciativas con una sola voz, escasa capacidad para absorber desafíos financieros o tecnológicos- son equivalentes a las que se deducen de la dinámica individualista o aislada en el caso de los autores. Pero es que en la realidad de los autores hay que tener en cuenta que es solo un 16,4 % de los asociados a ACE los que se dedican en exclusiva a escribir (incluso teniendo en cuenta que en esta categoría se incluyen actividades complementarias como las conferencias, charlas o lecturas vinculadas a sus obras)⁶.

En síntesis, se puede afirmar que el sector del libro español está muy fragmentado, con 724 editoriales, 120 distribuidores y 3.967 librerías.

4. Datos del informe “Comercio Interior del Libro en España de 2018. Federación de Gremios de Editores de España (2019).

5. Mapa de las librerías 2016. https://www.cegal.es/wp-content/uploads/2018/01/MAPA-DE-LIBRER%C3%8DAS-2016_final.pdf

6. “Libro Blanco. Sobre la situación profesional de los escritores en España” (ACE, 2019).

En el caso de los distribuidores el caso español es paradigmático en lo que refiere a la fragmentación del sector, ya que en países de nuestro entorno (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia...) con tamaños de mercado mayores al español, no existen más allá de 20 / 25 distribuidores exclusivistas, y un par de grandes mayoristas.

“Cuando hay tal fragmentación, de tantos niveles de **servicios dispares**, realmente, yo creo que se dificulta mucho la percepción del sector como uniforme y con herramientas y con procesos conjuntos”.

“Mi posición sobre las cosas del sector, pero vengo de fuera, sectores más agresivos y en los sectores donde estaba antes, por ejemplo, en el sector químico perder cinco céntimos el kilo, que era una barbaridad, aquí **perdemos cinco céntimos por libro y nadie mira**”.

“Interpretar la parte interna es además un **sector muy frágil** y ahí desde ese punto de vista tiene unos márgenes ajustados. Todo está ganando. Yo creo que ese análisis esa falta de análisis económico”.

“Creo que la clave es decir que realmente es un sector en el que **generar recursos cuesta mucho**. Hay que decir que, realmente, con los márgenes con los que se trabaja los márgenes con que trabajamos, hay que decir que posiblemente el paradigma es que, para evolucionar y reinventarnos, los márgenes para determinadas librerías, para las librerías más eficientes deberían aumentar. Deberíamos cambiar, de alguna manera, nosotros también tendríamos que estar pensando en sacrificar parte de ese margen en pro de tener un sector con unos socios más profesionales y más cualificados”.

“Si tienes la suerte de **poder vivir de la literatura, es criminal en todos los aspectos**. Primero porque no llegas y cuando llegas tienes que mantener y tienes que seguir las exigencias, por lo tanto, yo creo, como autora, que nosotros también tenemos que salir de esa aura de escritor marginal e intelectual que va a lo suyo, que está más fuera del mundo editorial, es decir, ajustar las cuentas con nuestros editores y el mercado y trabajar también con nuestras condiciones”.

“Y salir de esa especie de que estoy fuera de todo, fuera de la realidad. **Es consecuencia de la propia situación de pobreza**”.

6.2 TAMAÑO DE LOS AGENTES DEL SECTOR

Es obvio caso de los escritores no aplica en este apartado, pero en lo que se refiere a las empresas de este sector, son las librerías las que presentan un tamaño medio más reducido.

Las **editoriales** dan empleo a 12.714 trabajadores con puestos de trabajo directos. Si todas las empresas tuvieran exactamente el mismo tamaño de plantilla, cada una tendría una nómina de 17,5 trabajadores. Es obvio que en España hay grandes empresas editoriales que cuentan

con importantes cantidades de trabajadores y esto implica que hay un número reducido de empresas que emplean a una cantidad grande de profesionales, frente a un grupo numeroso de editoriales que tienen una plantilla muy pequeña: el número medio de empleados en las editoriales pequeñas es de 7 trabajadores, frente a los 269 empleados de las muy grandes (cantidad que ha ido disminuyendo). Para reforzar esta panorámica sobre el nivel de fragmentación del sector editorial, es elocuente el dato de que el de las 724 empresas del universo hay 402 que facturan menos de 600 mil euros y que la cantidad de editoriales con una facturación inferior a los 2,4 millones alcanzaba las 592 empresas.

Ya se ha aludido anteriormente a los valiosos datos que publica Cegal desde el Observatorio de la Librería y que nos presentan un primer análisis estructural que es elocuente: aproximadamente la mitad del censo del año 2016 (el último informe publicado se refiere a un trabajo de campo realizado en ese ejercicio) está formado por **librerías** con una facturación anual en libros inferior a los 90.000 euros y esto nos habla de una dimensión empresarial que se compone, principalmente, por microempresas.

Como es de esperar, este dato medio o general no sirve, por sí solo, para explicar la realidad de los libreros en España, porque este mismo estudio constata un aumento de establecimientos de tamaño más grande. Esta se encajaba con coherencia con los datos del Barómetro de ventas, en el cual donde observa una mejor evolución de las librerías grandes frente a las pequeñas.

En realidad, la estructura librera se caracteriza aún por un mapa dividido en cuatro bloques, tal y como describe CEGAL:

Por una parte, estarían las “librerías de proximidad”, que vendrían a constituir la mayoría en el universo librero español. En este caso se trata de librerías pequeñas, en su mayoría, que no presentan una actividad en Internet, pero que son el acceso básico al mercado del libro en municipios pequeños y en barrios no céntricos.

En segundo lugar, se encuentran las “librerías de fondo”, en las que predominan los negocios de tamaño mediano o grande y que se localizan en municipios medianos y grandes (ciudades de 50.000 a 500.000 habitantes), con una progresiva reducción de la cuota en el mercado.

Por otra parte, CEGAL caracteriza al grupo de las “librerías especializadas”, que serían una de cada cuatro librerías y en las que el tamaño medio es claramente mayor y que se sitúan en ciudades de más de 100.000 habitantes. En el caso de estas librerías el 80% de su facturación son los libros y presentan una estrategia multicanal.

Por último, el esquema general que presenta como resumen el Observatorio de la Librería identifica un último tipo de librería, que son aquellas que son de carácter general, pero presentan una cierta especialización. Se trata ahora de una minoría de los negocios libreros, pero presenta una tendencia creciente, con un predominio de librerías medianas en ciudades de 100.000 a 500.000 habitantes.

El análisis que se hace en el Observatorio de la Librería por tamaño de librería ofrece un panorama que presenta una razón de ser para las diferencias y ayuda a tamizar desde esa perspectiva los discursos. En las tendencias reflejadas en los últimos datos, se observaba que “la mayor parte de las grandes aumentan sus ventas, frente a la mayor parte de las pequeñas que disminuyen su facturación en libros. Además, la mayor parte de los incrementos superiores al 15% en facturación se da en las grandes, y la mayor parte de los descensos superiores al 15% en facturación se da en las pequeñas. Esta mejor evolución de las grandes frente a las pequeñas, unida al mayor peso de las grandes en el total de facturación de las librerías independientes, hace que la evolución de las ventas globales de librerías independientes en el año 2016 sea positiva”.

Para completar la visión sobre el tamaño de estas empresas, contamos con el Sistema de Indicadores Económicos y de Gestión de la Librería en España (SIEGEL), que también aporta una información útil para comprender el sistema librero español, principalmente desde la perspectiva de los datos económicos y de la relación con la tecnología. La evolución de las magnitudes libreras en los últimos datos presentan un número medio de trabajadores fijos de 2,6 empleados, aunque hay un aumento de eventuales -especialmente en los negocios pequeños- de 0,3 a 0,8.

Los datos que se proyectan desde la perspectiva de la **distribución**⁷ nos indican que el 53% de la facturación se sitúa en las librerías generales, el 21,70% en las cadenas de librerías, el 8,20% en las grandes superficies, el 4,55% directamente en centros educativos o bibliotecas y el 12,55% a través de webs, tiendas propias y sub-distribuidores. Las librerías generales y, en menor medida, las cadenas de librerías han venido perdiendo peso desde hace diez años en favor de grandes superficies y, sobre todo, de las webs, tiendas propias y sub-distribuidores. (2)

Parece claro que el canal de las librerías independientes sigue siendo el referente básico para las empresas distribuidoras de libros, y en el caso de muchas de ellas, su futuro va ligado de forma directa al de las librerías como espacios físicos de venta.

En cualquier caso, el sector de la distribución de libros en España, no es ajeno a los importantes cambios en los hábitos sociales y de consumo que se están produciendo a nivel mundial, y que se han traducido en un crecimiento continuado del comercio electrónico de libros en papel, y de las formas de descubrir los libros (básicamente a través de canales digitales como las redes sociales, y a través del uso de teléfonos inteligentes). Estas circunstancias han obligado a una adaptación de la distribución de libros para atender a las mismas, a través de importantes inversiones en sistemas de gestión de información y datos, así como de sistemas logísticos, que ya permiten atender los pedidos de las librerías en menos de 24 horas.

“Es una cuestión de tiempo de trabajo. Es una cuestión de dedicación de recursos y es una cuestión de **limitación de recursos y dimensión**. También trabajamos en el sector de la distribución en un sector que desde el 2008 aproximadamente ha perdido un tercio de su facturación en España. Esto limita también los recursos económicos a la hora de construir un modelo de bastante decente”.

“Claro porque tú llegas a un punto en el que tienes que separar la parte de los editores grandes -que según los mapas y los análisis sectoriales hay ahí un centenar o 200 editores- y por otra parte, hay **dos mil editores pequeños, que cada uno necesita una serie de servicios distintos** y que necesitan esa labor de marketing o de colaboración o de análisis, distinta a lo que necesita un editor de esos 100 grandes”.

“Lo que sí hay son más **establecimientos más pequeños** con una mayor selección y que no necesitan esos niveles de facturación, pero editamos otras librerías para subsistir”.

7. Situación del mercado del libro (excluido libro de texto). Datos de 2018 de Distribuidores integrados en ADILE.

6.3 LA COLABORACIÓN COMO SOLUCIÓN

Una estructura basada en una gran fragmentación en el universo de agentes y una dimensión reducida de los mismos supone un considerable desafío a la hora de formular soluciones para el sistema del libro en una fase de amenaza desde ámbitos externos (plataformas) y drásticos cambios en las pautas de consumo, que se aprecian en el mercado. Efectivamente, si hay algo que caracteriza a los nuevos agentes digitales que se incorporan a competir con la industria tradicional del libro es su enorme dimensión global. Frente a estas plataformas se puede observar al sistema del libro como un universo de pequeñas partículas que actúan, al menos, en cuatro ámbitos diferentes de esta red valor tradicional y de un modo completamente autónomo y contradictorio.

A la hora de analizar el consolidado del discurso aparecen dos ideas reiteradas y divergentes (no necesariamente contradictorias):

- Se trata de un sector en el que cuesta mucho colaborar con una ambición suficiente como para plantear proyectos que den una respuesta eficaz a alguno de los principales desafíos de la industria.
- Durante los últimos diez o quince años se ha conseguido colaborar en ámbitos concretos, a diferencia de lo que podía ser la tradición del sector.

“No estamos **nada acostumbrados a cooperar**”.

“Teníamos también una percepción de del competidor como el competidor y casi como **enemigo y no como parte una parte de integrante del sector**”.

“Porque a mí me resulta muy difícil plantear una propuesta de reinención si no hay un **diagnóstico común**, si no hay una sino una puesta en común de los desafíos”.

“Porque realmente hablamos de reinventarnos. Cómo se reinventa y sobre qué va a ser diferente. **Concepto como colectivo realmente no tenemos**”.

“Siempre nos ha parecido que el nivel de novedades resultante es una locura, una cosa que es imposible de mantener. Siempre hemos hablado de esto, que da pie a hablar del tema dentro del sector que es la desunión o los indiferentes intereses entre los distribuidores y los editores, los editores y los librerías. Creo que eso es algo que tenemos todavía que trabajar muchísimo. No pensar que estamos en un barco diferente, cuando **estamos en el mismo barco** y eso es eso creo que es fundamental ponerse a trabajar sobre eso y seguimos intentando hacerlo mejor, pero es muy complicado. Evidentemente, el nivel de devolución ha mejorado mucho, también la logística, incluso la racionalidad nuestra de nuestro stock y de la forma de comprar al final de cada librería de las que estamos hablando”.

“**Yo adoro a los distribuidores, ya entiendo que solamente puedo competir gracias a la logística que me aportan a las librerías**, la información que me aporta alguno de ellos es excelente. Entonces para mí el trabajo de los distribuidores es brutal y cuando viene una editorial que se auto-distribuye yo lo digo: tú sí que vas a tener trabajo si vas hacer el trabajo de un distribuidor”.

“Hemos hecho desarrollos que han obligado además a muchos librereros, a puntos de venta, a ponerse las pilas y trabajar de otra manera”.

“Yo voy a hacer una defensa del depósito. Me parece un gran acuerdo entre dos partes. En estos últimos dos o tres años yo he visto que si los distribuidores, por lo menos con nosotros, ven que tú trabajas bien el depósito y entiendes lo que es un depósito, han vuelto a confiar porque al final tener los libros en el almacén no sirve de nada. En cambio, les damos una presencia”.

“¿Por qué Amazon no va a Holanda? Aparte de que es pequeño. Tenían mucho lío allí los editores en el 1800 y pico, pero cuando te lo cuentan, lo vieron claro, que había que colaborar. ¿Qué hicieron los editores? cogieron una empresa de transporte y le dijeron: oye ¿y si nosotros te damos todo y vas tú a todos los sitios? ya que estamos yendo todos a todos los mismos sitios y todos los días ¿Por qué no solo vas tú?”.

Visión crítica desde otros eslabones de la cadena

Hay también una inquietud en cuanto al ritmo de adopción de proyectos, normas, procedimientos comunes, que se basarían en el acuerdo entre los diversos integrantes de la cadena. Se ha observado una reiteración de los lamentos por la falta de organización de otros eslabones de la cadena y la incapacidad de impulsar cierto grado de disciplina en la logística o en la alimentación de la información.

“Las normas son geniales, lo único que hace falta es aplicarlas. El problema es por qué no se aplica si los librereros no están de acuerdo”.

“¿Por qué no se aplican si los distribuidores estábamos de acuerdo por qué no se aplican si los editores están de acuerdo? Somos incapaces. Yo creo que hay también en la base de todo esto. Hay un tema de primero de no hábito de cooperación, aunque tengo que decir que eso está cambiando poco a poco”.

“Bueno, cualquiera de nosotros tenemos ya los planes editoriales de los editores alemanes impresos en unos catálogos maravillosos hasta abril del año que viene detrás. ¿Qué es lo que hay detrás de todo detrás de todo eso? Entiendo que hay una puesta en común, una visión común del mercado que aquí no hay”.

Colaboración para la innovación

El concepto de “innovación” ha surgido en las entrevistas y los grupos focales antes de que los responsables de la investigación hubieran estimulado este tipo de cuestiones. Esto indica que la innovación es un asunto muy presente en las inquietudes de los profesionales.

La colaboración para la innovación es una dimensión en la que las verbalizaciones coinciden con frecuencia en varios matices:

- Se destaca que el sector sí ha sido colaborar para poner en marcha iniciativas innovadoras.
- Se produce una identificación con los éxitos de la colaboración porque se viven como innovaciones de las que se forma parte.

“Gracias a DILVE las librerías han evitado un trabajo que era absurdo”.

“Hemos logrado consensuar que la categoría sea idéntica en la cadena”.

“Se ha aprendido a colaborar, se han sacado las Normas CSL, está DILVE, Libired, SINLI, Todos tus libros...”.

“Yo no he conocido aquella época de bonanza, me ha tocado anticiparme a los cambios y buscar alternativas de futuro”.

“Hemos hecho muchos desarrollos que han obligado a algunos puntos de venta a ponerse las pilas y trabajar de otra manera”.

“Esto tiene que ver yo creo que es resultado de haber colaborado y también creo que una de las cosas que ha podido pasar es que estamos esperando a que todo el sector se mueva al unísono y creo que probablemente pase por hacer grupos afines o para empezar a dar pasos con grupos y no esperar a que todo se mueva porque, realmente, no hay un modelo, no hay un único modelo de distribución y resulta que hay más de 160 distribuidores asociados. Evidentemente no hay uno ni dos modelos de distribución”.

“Creo que se han hecho por eso, en el ámbito tecnológico se ha conseguido hacer avances como SINLI. Por ejemplo, yo me senté con mi principal proveedor y le dije esto, si quieres, lo podemos trabajar como un win win, es decir: no me apeles a mí a que la logística inversa y tal no se cuantos hay que reducirlas sin que yo no gane nada a cambio. Entonces, yo ya te digo: yo lo tengo. Fue un acuerdo que pusimos encima de la mesa lo firmamos y lo llevamos a cabo y fue radical la reducción de las devoluciones que yo tuve, con un coste que alucinas en colores porque es que no llega ni al 8 por ciento (las cuales además normalmente está más relacionado con nuevas ediciones que salen no tanto con que yo haya comprado más de lo que necesitaba). Pues porque les dije, vamos a ver, por cada punto que yo te reduzca de devolución ¿qué punto de margen me vas a dar? Las compras de fondo editorial. Yo no me las puedes dar con las mismas condiciones que lo que en el fondo editorial y yo te lo compro en firme, pero tío porque yo sé lo que voy a vender tú sabes lo que vas a vender”.

Se han citado repetidamente una serie de desarrollos tecnológicos del sector. En el caso de las librerías se aprecia un uso extendido de ciertas herramientas informáticas. En el caso del sistema utilizado para la realización de pedidos sería -según los informes del sector- SINLI es la herramienta colectiva que tiene más relevancia, teniendo una presencia muy notable en el análisis global de las librerías, si bien este porcentaje se incrementa en el caso de los actores de mayor dimensión (el uso de SINLI se sitúa en torno al 45% y se incrementa conforme mayor es el ta-

maño de la librería). Entre las que lo utilizan, su frecuencia de uso es elevada: un 71,9% afirma emplearlo todos los días.

La principal fuente de descarga de información es la gestionada por la Agencia Española del ISBN, representando un 43,1% del total si bien varía en función del tamaño de la librería. La aplicación de las normas CSL alcanza un 67,9% para las librerías grandes y se reduce hasta el 4,5% para las muy pequeñas.

DILVE es una pieza fundamental porque se nutre de la información que los editores vayan introduciendo y de la percepción que tengan de la importancia estratégica de contar con datos de calidad sobre cada título. Es un auténtico “distribuidor” de información y la mueve a lo largo de los diferentes estadios de la cadena.

6.4 LA FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES

No existe una estrategia global -ni de cada subsector- en cuanto a la capacitación de los recursos humanos. A partir de los discursos de los participantes se aprecia esta ausencia y también la heterogeneidad en la visión que presenta cada segmento del sistema: los libreros serían los más preocupados por la **ausencia de planes de formación a escala del sector**.

Esta ausencia existe desde la mirada hacia el sector del libro, pero ello no quiere decir que se haya constatado que los protagonistas de mayor volumen -como, por ejemplo, los grandes editores de libro de texto- no dispongan de planes de formación en cada empresa.

El trabajo de campo ha integrado esta cuestión en las primeras preguntas que fueron contestadas por 640 profesionales y también ha venido circulando en la mayoría de las sesiones de entrevistas y grupos de discusión.

A partir de las respuestas del cuestionario se obtiene una primera conclusión: el marketing es una demanda o inquietud bastante transversal en cuanto a las opiniones de editores, distribuidores y libreros. En el caso de los dos primeros grupos citados se identifica la necesidad de contar con mejor formación para optimizar el desempeño y la carrera profesional. Es decir, se trata tanto de trabajar mejor como de poder potenciar la carrera individual en su decurso profesional.

El **marketing** ha sido identificado posteriormente como una clara fortaleza de los nuevos actores del mundo del libro -las plataformas- a partir de herramientas digitales que no parecían tan accesibles y ahora los profesionales del sistema del libro ven como imprescindibles para su trabajo.

Entendemos que existe una coherencia en el hecho de que el marketing se vea acompañado por la gestión y explotación de los metadatos para los libros en las prioridades de formación (en el segundo lugar en el caso de los distribuidores y en tercer lugar entre los editores). Pese a que los participantes no hubieran ligado una materia con la otra, el resultado que ofrece para el análisis es interesante porque esta relación está muy presente en el tipo de gestión que se realiza desde las plataformas.

Los autores también consideran necesario capacitarse en esta disciplina, aunque establecen de forma contundente las prioridades de la formación en el ámbito de los derechos de autor y la defensa de la propiedad intelectual. La combinación de estos dos aspectos supone casi el 40% de las puntuaciones otorgadas por el colectivo al conjunto de posibles campos de capacitación que se incluían en la cuestión. En un rango de prioridad media sitúan, junto al marketing,

aprender de las estrategias utilizadas por otros sectores creativos para difundir las obras y un adiestramiento suficiente que les permita sacar mayor rendimiento de utilidades tecnológicas, en términos generales.

La figura de los correctores no ha jugado en este estudio como un grupo profesional más, junto a los otros cuatro, sino como un subconjunto de contraste; precisamente desde esta posición es interesante observar que es en esta pregunta en la que difieren más sus resultados con los de los autores.

En los datos del Libro Blanco se aprecia que “el nivel de estudios de este grupo profesional viene marcado por una fuerte presencia de población con estudios superiores universitarios, de posgrado y doctorado, que suman un 83,9 %. La categoría más frecuente es la de graduados universitarios con un 41,1 %”, en los que se aprecia una preponderancia de las titulaciones vinculadas a la filología (17,3%), la traducción (10,2%) y el periodismo (9,4%).

También es notable que los editores sitúen en el segundo lugar de sus intereses, entre las diez opciones que se les presentaban, a la formación en las herramientas o las experiencias de innovación en otros sectores creativos y culturales.

Los libreros presentan una orientación muy centrada en la gestión del negocio, tanto desde la perspectiva del marketing, anteriormente citada, como de la gestión empresarial y financiera o como la de la librería del espacio de la librería como punto de referencia cultural. Es decir, los profesionales de la librería sienten que deben formarse para ejercer a la vez los trabajos que, quizás, en las empresas editoriales o de distribución son desarrollados por diversos departamentos. Asimismo, sitúan a la utilización de herramientas tecnológicas del sector -como Cegal en Red/SINLI/DILVE- entre las prioridades en la formación.

La posibilidad de **acceder a un adiestramiento que permita sacar mayor rendimiento de utilidades tecnológicas** es relevante también para los autores, que sitúan esta opción en un rango de prioridad medio, junto con el marketing y la necesidad de aprender de las estrategias utilizadas por otros sectores creativos para difundir sus obras.

Los profundos cambios que se están produciendo en las formas de acceso a los productos culturales en general, y en particular al libro, como antes describíamos, obligan a las empresas del sector (desde los generadores de contenidos a los comercializadores de los mismos) a adaptarse a los mismos.

Evidentemente, este proceso de adaptación requiere el acompañamiento de un proceso paralelo de formación y reciclaje respecto a las tareas y formas tradicionales de actuar en el sector, y en particular en lo referido a la comercialización de libros, ya sean impresos o digitales.

Cuestiones como el marketing digital, la minería de datos, el uso de la inteligencia artificial, la experiencia de usuario en el comercio minorista, la integración de procesos logísticos, la gestión individualizada de clientes... debería formar parte de una agenda para la formación del sector de la comercialización de contenidos editoriales en España, si bien desgraciadamente, son escasos los ejemplos de una formación estructurada, e incluso reglada (por ejemplo a través de la siempre añorada Escuela de Librería), como existe en otros países de nuestro entorno, donde cuentan con el apoyo decidido de las empresas y organizaciones privadas, así como de las diferentes administraciones públicas.

En el análisis de los discursos se detecta una visión bastante clara sobre la ausencia de una estrategia global para la formación de los profesionales del sector del libro.

“Pero para mí el problema es una falta que provoca todos los problemas, es una **falta de homogeneización en la formación**. Aquí no hay formación global, o sea, hemos organizado la formación como orientada a colectivos librerías, colectivos distribuidores o a foros de editores”.

“Pero volviendo a la distribución, realmente **no tenemos una formación, digamos como las nuevas generaciones que vienen**. Ya que no hay cambio o los cambios son muy lentos pero la gente que viene debería tener perfiles nuevos. Si tú contratas, por ejemplo, ahora posiblemente necesitaríamos ingenieros de calidad en nuestros procesos de la distribución”.

“Es que estamos hablando de las ventas, por ejemplo, lo que se necesita son dos figuras distintas, figuras diversas del sector de la distribución, que necesita armarse más de esas competencias. Es decir, necesita tener más gente que sepa cuál es el papel del sector de distribución y que tiene la responsabilidad de ofrecer al punto de venta propuestas. Esto se refiere a la perspectiva de formación o si necesitáis tener gente de marketing. Eso es **incorporar esa capacitación comercial** y es que esa es esa propuesta de valor, que llamamos cartera de servicios, es lo que ofrecemos a nuestros clientes habituales”.

“Una vez que entras al departamento comercial de una distribuidora, generalmente y salvo honrosas excepciones, **la preparación continua se limita a los viernes**”.

“Eso para mí es un quebradero de cabeza y muchas noches no duermo de un tirón pensando en cómo **montar un sistema de formación continua** que sea eficaz para la red comercial”.

6.5 INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Esta cuestión está relacionada con buena parte de los diálogos y resto de preguntas que se fueron poniendo sobre la mesa en el recorrido realizado con los profesionales del sector del libro.

En los cuestionarios se introdujo la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían las informaciones más útiles para mejorar su trabajo y las perspectivas de su empresa? Seleccione las tres más útiles y puntúe según su importancia (3 puntos = la más útil, 2 puntos = utilidad intermedia, 1 punto = la menos útil). Teniendo en cuenta la cantidad de respuestas recogidas del conjunto de editores, distribuidores y librerías la cantidad total de puntos imputados a las diversas opciones fue de 2.306 y estas puntuaciones se repartieron a partir de la siguiente propuesta de opciones:

- Datos sobre ventas de libros impresos.
- Datos sobre ventas de libros digitales.
- Indicadores de las plataformas digitales de distribución.
- Comportamiento de los lectores/consumidores.

- Datos sobre consumo desde los móviles y otros dispositivos digitales.
- Información sobre usos en bibliotecas.
- Información sobre consumo de otros contenidos de ocio.
- Información sobre nuevas tendencias en el consumo cultural de los jóvenes.

Para la Fundación Germán Sánchez Ruipérez es especialmente prometedor y también resulta un acicate relevante el que la información más relevante para el conjunto de la cadena industrial del libro (excluidos los escritores) sean los datos sobre el comportamiento de los lectores, con un 29,6% (682 puntos) que ha sido escogido por casi el 80% de los participantes.

Del mismo modo opera que la segunda prioridad elegida, con el 22% de peso relativo (508 puntos), haya sido la información sobre nuevas tendencias en el consumo cultural de los jóvenes. Si unimos el peso de ambas informaciones -que son una parte fundamental del trabajo de nuestra fundación- se llega hasta un peso superior a la mitad (51,6%), debido a que los profesionales han otorgado 1.190 votos de la totalidad de los puntos disponibles (2.306).

Si se ordenan las informaciones según su grado de prioridad para estos tres subgrupos (editores, distribuidores y librerías) la relación queda de esta manera:

1	Comportamiento de los lectores/consumidores.
2	Información sobre nuevas tendencias en el consumo cultural de los jóvenes.
3	Datos sobre ventas de libros impresos.
4	Indicadores de las plataformas digitales de distribución.
5	Información sobre usos en bibliotecas.
6	Información sobre consumo de otros contenidos de ocio.
7	Datos sobre consumo desde los móviles y otros dispositivos digitales.
8	Datos sobre ventas de libros digitales.

EL CASO DE LOS AUTORES

De acuerdo con los resultados del cuestionario, en el caso de los autores hay también dos demandas de información que destacan sobre las otras. Coinciden con todos los grupos en señalar como información más relevante la que describa el comportamiento de los lectores (23,5% de peso relativo, correspondiente a 216 puntos), mientras que sitúan en el segundo nivel la conveniencia de disponer de datos sobre ventas de libros (20,5% de peso, con 247 puntos). En lógica conexión con la primera, coinciden también en considerar valiosa la posibilidad de disponer de referencias sobre las tendencias de consumo cultural de los jóvenes. Aparte de estas, las opiniones aparecen bastante repartidas entre las demás opciones de disponibilidad de información, que les parecen menos relevantes.

6.6 INNOVACIÓN

Como se ha dicho previamente, las alusiones al concepto de “innovación” han surgido en la práctica totalidad de las entrevistas y los grupos focales de un modo espontáneo. Se han recogido bastantes testimonios en los cuales los protagonistas reconocían que se trata de un sector que realiza innovaciones de un modo permanente; en la mayor parte de los casos, se trata de innovaciones de carácter operativo -aunque las previamente citadas en el campo de las transacciones de información tienen un calado estratégico- e impulsadas desde la necesidad, en lugar de partir de una dinámica proactiva.

“Cuando entran en esa lógica es también porque **hemos sido capaces de dar otro rango de servicios en la era de Amazon**: el servicio de 24 horas es lo que está ayudando, de alguna manera, a veces al librero a poder competir y poder decir a su cliente *este libro no lo tengo, pero no tienes que esperar hasta siete días, espera que haga una búsqueda y en dos a lo sumo o mañana lo tienes aquí* y el servicio lo hemos construido y hemos apostado a eso”.

“No tenemos por qué renunciar al comercio electrónico. **Yo no renuncio al comercio electrónico**. Yo vendo este año, no sé exactamente si llegaré a los 5000 libros pedidos en web, pero no hay que renunciar al comercio electrónico”.

“Y yo creo que es que hemos trasladado esa imagen de que los libreros no podemos **enviar un libro a casa** de nadie porque la gente va lo compra y lo comprueba. Bueno, pues eso es un trabajo de muchos de muchos años porque antes nosotros vendíamos por catálogo”.

“Como yo siempre digo: el **Amazon Prime lo inventó mi abuelo** con dos furgonetas por Madrid en los años 60 y entregaba por la tarde cuando requería por la mañana”.

“Los autores en España estamos fuera de juego, precisamente porque no estamos entrando a librar nuestra batalla en internet nos estamos dejando comer. Precisamente por ello, porque estamos utilizando las viejas tecnologías para una tecnología que nos ha desbordado. Entonces o entramos y **nos hacemos fuertes o vamos a desaparecer porque internet no acaba más que empezar** y eso es grande”.

6.7 VOCACIÓN Y VIABILIDAD ECONÓMICA

Se ha hallado una línea de discurso que ha estado presente de un modo transversal, tácito en ocasiones y muy explícito en algunas otras (ejemplo: conversaciones con los autores). El concepto consiste en una relación de virtual dicotomía entre una actividad profesional remunerada y la vocación personal. Hablamos de una tensión entre los motivos para el ejercicio de la labor desde la necesidad de lograr una retribución para hacerla viable y las motivaciones vinculadas a la realización de un proyecto cultural. Esto es completamente evidente en las verbalizaciones de los escritores, en buena parte de los libreros y pequeños editores y, de un modo menos patente, en otros editores y en una parte de los distribuidores.

“Yo quiero que me publiquen, luego lo ideal es poder vivir de esto”.

“No me he planteado nunca vivir de la literatura. Yo tengo mi trabajo y así vivo”.

“Tiene también una cosa como mítica, abrir una librería”.

“La función de un editor también es hacer un buen trabajo, hacer un catálogo del que te sientas orgulloso”.

“Yo venía de otro sector, pero siempre en estas cosas de la logística, luego resulta que esto de los libros es que especial”.

“Esto es un negocio y tiene que funcionar. La gente se olvida de que hay que vender, hay que recuperar la inversión y poder pagar las nóminas. No se puede regalar nuestro trabajo, porque es que es trabajo”.

“Me parece que cuando oigo a la gente, parece como si yo no fuese el dueño de lo que escribo. Esto es lo que tengo, pero a nadie le importa, todos ganan dinero y piensan que para mí es un hobby”.

En este apartado tiene una especial relevancia el caso de los autores. Si la vocación es citada con frecuencia en el caso de editores y, sobre todo, en las declaraciones de los librereros, es el punto de partida fundamental y casi único de los autores.

En el Libro Blanco⁸ que ha elaborado la Asociación Colegial de Escritores se hace un análisis por estratos que es interesante tener presente como complemento de estas verbalizaciones. En este estudio se clasifica a los autores en función de cinco tramos de ingresos brutos:

1. Los *pobres* serían el 77,2 % de los autores y se trata de aquellos que obtienen menos de 1000 € al año por derechos de autor.
2. Los *precarios*, que representaría el 6,6 % del total y cuentan con unos ingresos de entre
3. 1.000 a 2.000 € al año.
4. Los *mileuristas* que ganan entre 2.000 y 5.000 € al año y representarían el 6,3 % del total.
5. Los *estables* representarían el 3,4 % e ingresan entre 5.000 y 10.000 € al año.
6. Los *consolidados* son los que ingresan más de 10.000 € al año y serían el 6,3 % del total.

Según los datos que aporta este estudio el 60% de los autores habría obtenido entre 2013 y 2017 unos ingresos brutos inferiores a 1.000 €. A partir de este dato en este estudio se ha deslindado la posición de los autores respecto a la parte de la cadena del libro que tiene un enfoque de sector económico.

8. Libro Blanco del Escritor (sobre la situación profesional de los escritores en España). Asociación Colegial de Escritores de España (2019). Se trata de una publicación en la que se recogen los resultados de una investigación realizada a partir de las respuestas de los asociados en ACE, unidos a una serie de textos de valoración y de opinión en torno a la situación de los escritores en España. Cuando se realizaba este documento aún no se había publicado el Libro Blanco, pero se ha podido tener acceso gracias a la colaboración de ACE.

6.8 RED DE VALOR

Otro elemento fundamental es la visión desde el interior de la red de valor al resto de los agentes y lo que aporta cada uno. El valor incorpora cada eslabón de la cadena en una **pieza sustancial para comprender la estructura del sistema del libro**.

“Cuando tú tienes alguien que analiza o canaliza las necesidades de los clientes, bueno, las propias ventas que hacemos nosotros, pero ya con criterios de análisis y los pone al servicio del editor, lo que ocurre es que **el editor reacciona positivamente porque le ayuda a tomar decisiones**, quiero creer que le ayuda a tomar mejores decisiones. Ellos son nuestros clientes y forma parte de nuestra aportación”.

“Es que hay gente que no me aporta, hay gente que lo que hace es consumir mi tiempo y generar conflictos. Luego cuando encuentras a la gente de este sector, que hablas con ellos y organizas las cosas y va todo como tiene que ir, es muy potente y así he ido **seleccionando a la gente que aporta para poder trabajar con sentido**”.

“Si lo planteas una relación puramente de negocio jurídico eso que dices es clave. Si tú haces una aportación a la cadena de valor, pues, claro, tiene un precio. Entonces si tú no sabes si se han vendido cuatro naranjas o 400 naranjas, **si no lo controlas tú no tienes referencia sobre tu aportación**”.

“Uy, este sector es muy complicado. Aquí cada pieza tiene que funcionar muy bien. Esto **es lo que yo pago, que hagan su trabajo y eso es como debe funcionar**”.

6.9 DOS CANALES: MUNDOS PARALELOS QUE AHORA SE ENTRECROZAN

Otra referencia habitual es la relativa a una serie de fenómenos de **intersección entre dos planos diversos: cultura y explotación comercial**. Habría librerías con una impronta personal, en las que no es posible encontrar las novedades más exitosas del momento, sino la selección que la librería/prescriptora haga según su criterio y habría librerías que son puntos de venta de una generalidad de ediciones que vendrían a representar la actualidad del mercado del libro en España, con una intención más centrada en ofrecer una oferta muy amplia para una gran cantidad de lectores. Habría autores que tratan de alcanzar un excelencia artística y personal con sus creaciones y habría famosos de la tele y otros personajes públicos que firman textos publicados como libros. Habría editores que crean un catálogo con un criterio de selección y de coherencia y habría editores que publican libros como productos culturales que deben tener un funcionamiento eficiente en el mercado.

Por lo tanto, desde esas dicotomías hay múltiples posibilidades:

- El enfoque personal frente a la ambición de cubrir una generalidad.
- La creación literaria frente a rentabilización de la marca personal.

- El diseño de una oferta específica frente la generación de economías de escala.
- El trabajo con un contenido para diversos soportes frente a la fusión de contenido con soporte.

Lo más definitorio del momento es la confusión entre los dos canales. **El desasosiego que crea la dilución de las fronteras claras entre cada canal**, por ejemplo, entre “alta cultura” y “producto comercial”. Se habrían perdido referencias, capacidad de prescripción y, desde la perspectiva del marketing, la estrategia de diferenciación.

“Entonces yo creo en esas librerías que sí tienen esa fortaleza de que saben muy bien ser muy personales, es decir, tienen una impronta muy personal. Y bueno pues venden aquello con lo que se sienten identificados: tienen **identificada a la gente a la que creen que se dirigen** y quieren que sean sus clientes y se retroalimentan es decir yo creo que se produce ese flujo. Es más complicado para las librerías grandes como la nuestra, que para nosotros poder vivir necesitamos espacios mucho más grandes y con rotación”.

“Lo que sí es verdad es que los últimos 20 o 30 años lo que ha habido es un crecimiento de las **librerías en cadena** y eso sí que ha hecho, de alguna forma, desprestigiar al librero y vincularlo, digamos, más a una tienda, por decirlo de una forma. Pero el **librero que llaman cultural** sí que ha mantenido una labor y sigue manteniendo quizá al mismo nivel que otros grandes”.

“La gran diferencia que hay ahora en mi opinión entre Corín Tellado y Megan Maxwell. Es que Corín Tellado sirvió para como avanzadilla para que mucha gente se incorporase al hábito de la lectura. Y ese es el gran problema: **ahora se ha roto el canon**, porque saben otras cosas pero que no viene de la tradición para nada. No han leído nada y hacen alarde de ello y ya no se percibe la diferencia entre una cosa y la otra”.

6.10 CONFLICTOS

En todo sistema se producen conflictos. Precisamente el mismo concepto de “sistema” incluye unas normas para evitar los conflictos y para dirimirlos cuando se producen. En el caso del sistema del libro hay además una serie de relaciones económicas que son susceptibles de originar conflictividad:

- Reparto de derechos económicos en torno a un único producto que se pone en el mercado.
- Secuencia de operaciones en las que se produce una dependencia mutua que puede implicar que la ineficacia en una parte de la red genere un coste en otra parte.
- Negociación sobre las condiciones operativas de las transformaciones que se vayan a producir en cada momento.

“Al final llevo una gestión de conflictos brutal y te lleva la mañana al teléfono con uno y con otro”.

“Los exclusivistas cada vez tienen menos peso y el editor queda más a la intemperie”.

“La rotación es excesiva en la librería. No se tiene en cuenta que es el trabajo de cinco años de un autor”.

“Vamos a acabar en manos de cinco empresas, que van a vender todos nuestros libros”.

“Todavía me llegan a la librería 50 paquetes diarios con 50 albaranes, que generan 50 facturas”.

“Yo no quiero editar, quiero aportar valor en la parte que me toca, pues editor **céntrate ya en la tarea de editor y no te metas a hacerte transportista**, ni hacer no sé qué, intentar hacer de distribuidor y distribuir tus cosas. Yo te lo hago y seguramente con la infraestructura que me permite ir agrupando, te lo haré más barato de lo que puedas hacer tú y con ese dinero extra que te sobra, forma o invierte en un cambio generacional”.

“Yo siempre he dicho que este es un sector que ha premiado siempre a la ineficiencia y no se premia al eficiente: el librero que sabe elegir bien y hace menos devoluciones no está premiado. Nadie te va a reconocer ese trabajo, que es un trabajo tremendo de selección, de reposición diaria, de saber lo que estás vendiendo. Eso es lo que siempre el sector ha trabajado y donde quiere seguir trabajando. Es que no ha habido ningún movimiento del sector que vaya hacia otro lado, ni ahora que nos planteamos temas de sostenibilidad ambiental que nos planteamos. **Si usted quiere que los libreros devolvamos menos, lo que podríamos hacer es incentivarlo** y cuando el librero haga bien su trabajo se lo remunera usted. Cómo hay que hacerlo, no sólo con una palmada en la espalda. Esto es una batalla de la que hemos hablado y que yo he defendido y que normalmente ha caído en saco roto. Son cosas que cuando hablas con grandes distribuidores dicen: bueno, pero es que mis editores no están para eso”.

“Yo lo que he detectado es que los escritores, con nuestro individualismo, hemos perdido totalmente la voz y el criterio. Nos hemos dejado llevar por las editoriales que nos han engañado, en cierto momento, pensando que éramos un boom y habido un momento que nos daban buenos adelantos y apostaban y tal y cual. Había una cierta política de autor. Eso se acabó cuando vinieron los *Marios Vaquerizo* de turno y todo esto y los cartelitos de turno y los unos a los otros. Nosotros nos hemos quedado desconcertados somos escritores. Entonces es porque **en un primer momento perdimos nuestra voz y en otras partes de este mundo del libro se han organizado mejor**”.

“No hablemos de que somos escritores. Hablemos de cómo la sociedad nos está acogiendo muy mal y cómo **nos están engañando** y como no tenemos voz porque no tenemos nada carecemos de presencia de verdad”.

“Las **grandes editoriales están corrompiendo el mercado**, entonces ¿qué ves en las mesas, por ejemplo, de cualquier librería al Corte Inglés? a las grandes a las verdaderas mesas con una literatura absolutamente estúpida, de entretenimiento”.

“¿Cuál es el problema de la interlocución del autor con el editor? Vamos a ver, seamos realistas, yo autor voy a hablar con un editor y a los cinco minutos estoy muerto, porque lo que yo quiero es que me publiquen, por favor. **Yo quiero publicar por lo tanto es una negociación imposible**”.

6.11 APORTACIÓN DE VALOR A LA SOCIEDAD

Una de las cuestiones que presentaba más interés era la del tipo de percepción que los profesionales del mundo del libro podían presentar respecto a la aportación de valor que se hace a la sociedad. Ha habido una clara insistencia en un discurso que incidía en la **escasa repercusión que la sociedad tiene del valor que le aporta el sector del libro**.

“Hay como una visión, una mística del libro, pero es que **nadie quiere pagar luego porque hay una desvalorización**”.

“Cuando compra un libro el margen de precio que tiene en la cabeza es muy estrecho, puede ser un libro de gran calidad, minoritario y elitista, como un queso *premium*, pero **aquí no se percibe en el precio**”.

“Este es un sector intelectual y creativo, que está siempre **inventando soluciones**”.

“No se da un valor como al sector farmacéutico, que se entiende cuando un medicamento está en el mercado es porque **ha habido años de investigación y desarrollo**. Se valora la investigación científica y no se centra todo en el proceso de producción de la pastilla”.

“Bueno pues dentro de ese marasmo de publicaciones aquellas que se ajustan mejor a la realidad a la que ellos quieren dirigir normalmente de su barrio o de un tipo de cliente con los que se identifican. Entonces yo creo en **esas librerías si tienen esa fortaleza**, esa fortaleza de que saben muy bien decir son muy personales es decir tienen una impronta muy personal”.

“Yo creo que nosotros somos un **foco de atención dentro del barrio** para que la gente que va a la cafetería al restaurante o a trabajar o a tener una reunión o a una galería de arte suele pasar por la librería de alguna forma”.

“Mucha gente pasa por la librería a ver si hay alguien que conoce y lo que hacen es hablar de política de arte de filosofía de lo que fuera, pero yo creo que yo creo que hay un antes y un después de la entrada la generalización de Internet y, sobre todo, debo decir que antes la librería era el sitio de obligada visita de todos aquellos que tuvieron inquietud cultural, es decir, si quería saber qué pasaba en el mundo cultural en tu ciudad y en tu país tenía la librería. Creo que **ahora nosotros ya no somos de obligada visita**”.

“No aportamos gran cosa cuando salga el best-seller de turno, porque todo eso ya lo sabe todo el mundo, todo el mundo conoce al autor y demás, se trata, más bien, de **descubrir autores que, de otra forma, no los conocerían**”.

6.12 DES-INTERMEDIACIÓN

Una de las dos preguntas dirigidas a este asunto se refería a la situación en la que se encontraría en este contexto la aportación que la empresa o cada uno de los sub-sectores (por ejemplo, el editorial) en el que trabajan los participantes y la segunda pregunta se centraba a la aportación un perfil profesional como el de la persona que estaba respondiendo al cuestionario.

Quizás sea más útil reproducir aquí la literalidad de ambas preguntas.

En el caso de la empresa o sub-sector la pregunta y las opciones eran las siguientes:

En el contexto en el que aparecen ‘nuevos actores digitales’ que plantean una posible des-intermediación, ¿Cuál es sería la afirmación más acertada, en su opinión?

Marque la opción que refleje su opinión en mayor medida

- *La aportación que hace mi empresa o subsector (por ejemplo: la edición) puede ser sustituida completamente por las nuevas plataformas digitales.*
- *La aportación que hace mi empresa o subsector (por ejemplo: la edición) puede ser sustituida completamente a través de la automatización o la IA.*
- *No se puede prescindir de la aportación que hace mi empresa o subsector (por ejemplo: la edición), porque no se puede sustituir por otros agentes o tecnologías.*

En el caso del perfil profesional específico del encuestado la pregunta y las opciones eran las siguientes:

En el contexto de transformación tecnológica que viven todos los sectores ¿Cuál sería la afirmación más acertada en torno al futuro papel de profesionales como usted?

Marque la opción que refleje su opinión en mayor medida

- *La aportación que ofrece un perfil profesional como el mío puede ser sustituida mediante la externalización a empresas de bajo coste.*
- *La aportación que ofrece un perfil profesional como el mío puede ser sustituida mediante la automatización.*
- *Creo que no es posible que, en un futuro cercano, se pueda prescindir de la aportación que hacen perfiles profesionales como el mío.*

Una visión sintética de los resultados muestra una **convicción fuerte en que no se puede prescindir de la aportación que hace la empresa o subsector en el que trabaja el encuestado, con un decidido 81,4%.**

En lo que respecta al perfil profesional de los encuestados, también hay un pronunciamiento muy claro a la hora de descartar la posibilidad de sustitución de esos perfiles mediante la automatización o la externalización (81,7%). El porcentaje es abrumador cuando se pregunta a los autores (98,7%) y en el subconjunto del grupo de los correctores (97,9%), de nuevo muy similares.

7. EL ANÁLISIS

A continuación, se recogen **diez conclusiones generales que surgen del análisis de los datos y verbalizaciones**, realizado por la FGSR, así como de la reflexión en torno a las doce dimensiones que se han seleccionado para rastrear el punto de inflexión estratégico en el que se encontraría actualmente el sistema del libro (capítulo anterior). Este análisis tiene la característica de que plantea una propuesta valorativa y, por lo tanto, subjetiva, derivada de los grupos de trabajo que se organizaron en Casa del Lector para el procesado conjunto y evaluación de los discursos, los datos cuantitativos de los cuestionarios y las fuentes documentales.

Este análisis tiene como objetivo una lectura más rápida y simple del conjunto de matices que se derivan de la participación de los profesionales del libro en esta investigación.

7.1 OBJETO Y DISCURSO

Una conclusión clara del análisis de los discursos de los profesionales del libro es que este **sector piensa en términos de ejemplares o libros como objetos**. Como ha sido tradicional en la historia del libro, se produce una identificación entre el contenido, la creación intelectual o el texto con el objetivo que lo contiene.

La única excepción en esta percepción es la que se ha recogido a los profesionales vinculados al libro educativo o de texto, entre los cuales se aprecia ya la visión de la propiedad intelectual como una materia prima con la que se trabaja y que es convertida en valor a partir de una serie de actuaciones. Los profesionales de la edición educativa muestran una proximidad con otras industrias creativas y culturales que han insertado en su enfoque del negocio la visión de la propiedad intelectual como una materia prima que se puede transformar en productos y formatos muy diversos, con modelos de negocio, también, variados.

Si Kant⁹ diferenciaba entre el libro como objeto y el libro como discurso, la desmaterialización que la digitalización de la sociedad y sus realizaciones comporta, no ha terminado de ser recogida por el mundo del libro en España. La escritura tiene claramente una existencia física, según señalaba Popper, quien añadía “lo que es más importante no es la parte física”¹⁰. Los autores quieren ver sus libros en las librerías que están en nuestras calles, los editores trabajan con impresores, con distribuidores y libreros siempre en unos términos referidos al concepto de copia o ejemplar. Los distribuidores perciben el desafío de situar los esos objetos en los puntos de venta y reducir al máximo las ineficiencias derivadas de las devoluciones de ejemplares. Y los libreros, por su parte, se enfrentan a un proceso de distribución extensiva de ejemplares con los que cada sello editorial -especialmente los grandes grupos- aspira a ocupar metros de sus librerías.

9. Roger Chartier en “Escuchar a los muertos con los ojos. Lección inaugural en el Collège de France” (Katz Editores. Madrid, 2008) subraya que en el primer tratado sobre el arte de la imprenta en lengua vulgar, escrito por el impresor de Madrid Alonso Víctor de Paredes en 1680, se diferenciaba entre el contenido, equiparable al alma y lo que se ha ‘impreso bien en la prensa, con limpieza y aseo, le puedo comparar al cuerpo airoso y galán’. De un modo racional somos conscientes de la diferencia entre el libro como objeto material y el libro como discurso, como señalaba Kant, pero a los lectores nos cuesta disociar de un modo emocional ambas categorías porque durante mucho tiempo han estado indisolublemente unidas. La digitalización permite percibir de forma más intuitiva esta disociación entre el contenido y el objeto. Los lectores que participaron en Territorio Ebook -el programa experimental sobre lectura digital de la FGSR- declaraban que buscaban experiencias distintas en cada tipo de dispositivo.

10. Karl Popper en conversación con Franz Kreuzer. “Sociedad abierta, universo abierto”. Editorial Tecnos (Madrid, 2008).

7.2 MÍSTICA Y NEGOCIO

Resulta muy interesante la presencia de un discurso que unifica de un modo transversal a buena parte de las percepciones que se han recogido en la gran mayoría de los participantes.

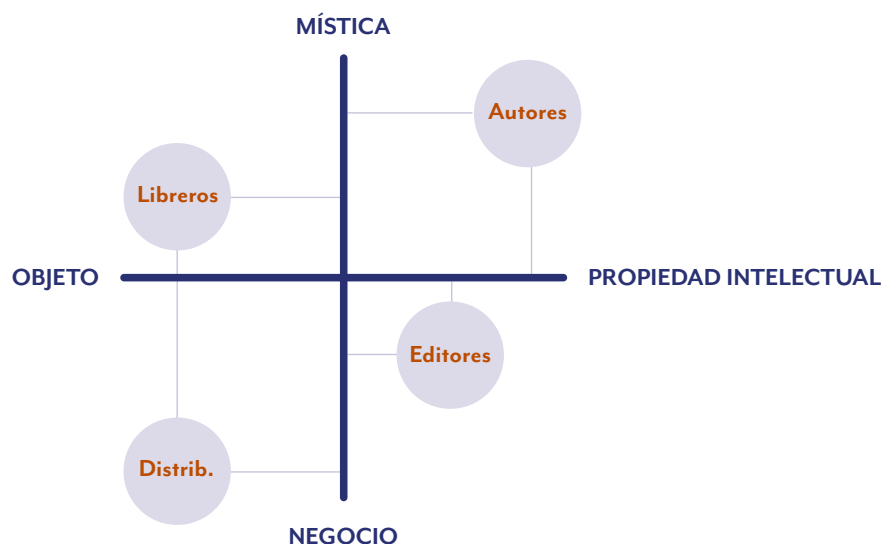
Aunque sea una reiteración de verbalizaciones reproducidas en un capítulo anterior de este documento, es útil recordar la persistencia de una visión sobre una cierta “mística del libro” que formaría parte de un imaginario incólume entre la mayor parte de los profesionales: “Yo creo eres escritor cuando en una entrevista te llaman autor. Eso me está poniendo la *carne de gallina*” / “Antes tenía mucho prestigio, era casi reverencial, ahora algo debe conservar de eso porque te conoce alguien lo primero que hace es sacar una novela de un cajón” / “También fue una cosa pasional” / “Tiene también una cosa como mítica, abrir una librería” / “Sigue manteniendo una mítica”.

Puede decirse que los profesionales de este sector **perciben su trabajo como algo más que un trabajo**, aunque la intensidad de esta visión no es homogénea en la generalidad del campo estudiado. De hecho, podemos esbozar una representación gráfica en la que los dos ejes aparecen ordenados como dos de las dialécticas a las cuales se ha aludido:

Preponderancia de una percepción fundada en la mística frente a la visión de la actividad como algo más vinculado a un negocio.

Primacía en torno al objeto material (ejemplares físicos, unidades) frente a la orientación hacia un contenido, creación o propiedad intelectual, que puede presentarse en productos, soportes y formatos diferentes.

Como puede observarse en este gráfico, se ha tratado de colocar a cada uno de los cuatro elementos de la red de valor del libro en un lugar del mapa que sintetizaría los discursos captados en el trabajo de campo (por ejemplo: los autores son los que se encontrarían más cerca de la visión mística y de la percepción de la propiedad intelectual como el centro de la actividad).



La tensión entre el valor “sagrado” de todo lo que rodea al mundo del libro y la necesidad de que las sucesivas aportaciones de valor, generadas en el sistema del libro, sean retribuidas, explicaría una parte importante de las dificultades para presentar ante la sociedad una imagen comprensible y que haga verdadera justicia al papel de este sector en la economía y en la sociedad española, como se verá en el punto siguiente.

7.3 INNOVACIÓN Y TRADICIÓN

La “mística del libro” ha sido argumento para la defensa de las tradiciones del sector. Estas tradiciones vienen a recoger casi todos los procesos de trabajo que se utilizaban antes de la llegada de Internet y antes de la irrupción de Amazon como sujeto relevante en el mercado.

En términos generales, una parte importante de los discursos y de los datos recabados situarían a las innovaciones que se han ido desarrollando como reacciones del sector que se encaminarían a la preservación de la tradición.

Dicho de otro modo, puede articularse un esquema en el que la *tradición* vendría a equivaler con el sector del libro tradicional, es decir, los profesionales y empresas que trabajan en el campo del libro y no pertenecen al sector de empresas de Internet, comercio electrónico, servicios tecnológicos o grandes plataformas del sistema GAFA¹¹.

En esta dicotomía entre innovación y tradición está vinculada al asunto de la “mística del libro” y este terreno se han podido caracterizar dos tipos de visiones:

1. **Este es un sector que tiene como virtud la preservación del carácter especial del libro y se ve amenazado por la disolución de los filtros**, las diferencias entre arte y comercio y, sobre todo lo demás, por la entrada en el terreno de juego de unos nuevos actores, las plataformas digitales, que cuentan con ventajas insuperables para competir.
2. Este es un sector que vive entre el valor de la cultura y la conservación de una tradición valiosa y una **capacidad para formular innovaciones, mejoras en los procesos y colaboración para dotar de mayor eficiencia a sus operaciones, pero el ritmo de los cambios es demasiado lento y tiende a tener como base la reacción** en lugar de la proactividad.

Tal y como se señalaba en el punto anterior, a partir de estas dicotomías se proyectan discursos desde el sector, que pueden estar cristalizando en la construcción de imaginarios desde los estamentos oficiales (gobiernos) y los medios de comunicación. La FGSR ha tenido la oportunidad de identificar este tipo de imaginarios en sus trabajos de investigación cualitativa con ciudadanos (investigaciones sobre la lectura entre los inmigrantes en Madrid o de los jóvenes) completamente ajenos a este sector. Estos imaginarios se han extraído tanto de lo denotativo como (y esto resultaba muy interesante) de lo connotativo y podrían contemplarse como un reflejo de esa mirada “mitificadora” del mundo del libro y, especialmente en el discurso de los participantes “no lectores” era un factor de bloqueo o de alejamiento de la lectura.

11. Se trata de las cuatro grandes compañías: Google, Amazon, Facebook y Apple. Se les atribuye haber generado grandes cambios sociales y económicos, a través de su prevalencia en Internet. También se les ha criticado por una supuesta elusión fiscal, gracias a la búsqueda de las mejores condiciones tributarias y su facilidad para deslocalizar actividades. Asimismo, se les atribuye la generación de un esquema de oligopolio que estaría suprimiendo las posibilidades de supervivencia de buena parte de los modelos de negocio anteriores, gracias a su poder financiero y su falta de respeto de la propiedad intelectual.

Ya se ha dicho que, junto a esta visión divergente respecto a la que pudiera tener otro sector económico, el mundo del libro muestra en las declaraciones de sus propios protagonistas una capacidad muy notable para:

- Gestionar la complejidad
- Absorber las contracciones del mercado
- Innovar en los procesos para mejorar eficiencia y calidad del servicio
- Colaborar entre competidores para la mejora de los procesos

No todos los sectores de la economía tienen estas cuatro capacidades en funcionamiento, tal y como es posible afirmar del sistema del libro en España. La fragmentación es una variable que genera una enorme complejidad y es transversal en todo el sector: se manifiesta en la abrumadora cantidad de ítems o productos que están en producción, distribución y venta. **Es difícil pensar en otros sectores con desafíos como el de la cantidad y dispersión de productos** y por esta razón el mundo del libro ha desarrollado unas tradiciones técnicas o unos oficios propios de esta industria que han impulsado la capacidad para colaborar y para innovar. La fragmentación también se manifiesta en la capilaridad de los puntos de venta y en la cantidad de agentes de distribución en el territorio.

Un ejemplo claro de la **capacidad de encaje de las dificultades** por parte de este sector puede observarse en la situación que se producía aproximadamente hace diez años: el mundo del libro ha sido capaz de sobrevivir al impacto concurrente de la entrada de grandes plataformas que compiten con unas condiciones muy favorables, una crisis económica muy aguda, una contracción de las compras públicas y del consumo privado, a la cual se ha añadido una transformación de las formas de ocio, las prácticas culturales y las formas de comprar contenidos por parte de la sociedad.

Sin embargo, a pesar de la austeridad de este sector, de la aportación al PIB de sus empresas, de la **capacidad de generar de puestos de trabajo cualificados y de producir con un reducido impacto medioambiental**, así como de ofrecer un medio crucial para la educación, el ocio y la mejora de la calidad de vida de las personas, la imagen que se presenta en la sociedad es la de una industria anclada en el pasado y dependiente de las subvenciones públicas.

Desde el análisis que la FGSR hace de estas conclusiones ha surgido la necesidad de **proponer una nueva narrativa para el sistema del libro en España. Se trataría de presentar la realidad de la “soft innovation” (innovación blanda) como realidad preponderante en el sistema del libro**, tal y como puede colegirse de las verbalizaciones de los participantes y de la realidad de este sector, caracterizado por las innovaciones culturales, sociales y de contenidos o los nuevos procesos y la innovación en modelos de negocio. Este concepto es algo que los operadores ajenos a este sector (Administraciones, medios) encuentran más difícil de entender que la innovación tecnológica “dura” y por esta razón no es visible.

Es posible hacer una síntesis de esta parte del análisis y correlacionarla con otros factores que se analizan en esta parte del estudio. Puede ser de utilidad para una interpretación más penetrante sobre el conjunto de valores, atributos que subyacen en las verbalizaciones poner en relación los conceptos de:

- Tradición
- Innovación

La relación se analiza desde la perspectiva de lo que entraña como carencia o problema para el sector del libro y de lo que pueda suponer como activo o fortaleza. Ni a lo largo de la parte analítica de este estudio, ni en este ejercicio se podría atribuir ningún matiz positivo o negativo a los términos “tradicición” e “Innovación”. De forma más clara, merece la pena señalar que la tradición -que en otros ámbitos pueda ser asimilada como un obstáculo para la supervivencia de un sector- en nuestro análisis se entiende como un conjunto de saberes, circunstancias históricas del sector y formas de relacionarse específicas que conforman lo que hemos llamado el “sistema del libro”.

En esta operación **se ha seleccionado una docena de variables que consideramos como las que tienen la mayor capacidad explicativa sobre la relación entre la tradición y la innovación**. Además estas variables pueden tener un valor positivo o negativo en este diagrama, en función de si entraña un problema al cual el mundo del libro debe enfrentarse o una fortaleza de la cual dispone. Estas doce variables han sido explicadas anteriormente o serán desarrolladas más adelante, pero todas ellas están explícitas o se derivan del trabajo de campo.

1. **Capacidades técnicas frente a las empresariales.** Falta de equilibrio entre las capacidades técnicas y las empresariales porque este es un sector que es abundante en habilidades técnicas y -quizás porque no es competitivo o atractivo desde un punto salarial- presenta muchos perfiles con carencias desde el punto de vista empresarial.
2. **Gestión de la complejidad.** Destreza a la hora de gestionar y desarrollar la actividad en un sector de una gran complejidad. Los profesionales se han adaptado y han perfeccionado sus habilidades como respuesta a un entorno muy complejo.
3. **Fragmentación.** Elevado grado de fragmentación y elevado número de agentes.
4. **Adaptación a la escasez.** Capacidad de absorber o resistir en condiciones de gran austeridad las fases bajas de los ciclos económicos o las contracciones del mercado por múltiples causas.
5. **Colaboración entre competidores.** Capacidad de colaborar entre empresas competidoras para generar proyectos globales del sector.
6. **Reactivos.** Se ha reiterado que este es un sector en el que no se suele actuar de un modo proactivo, sino como respuesta a la aparición sucesiva y acumulada de problemas y amenazas.
7. **Cambios en procesos.** Es un sector en el que se ha sido capaz de innovar y esta innovación se ha dirigido mayoritariamente hacia la transformación o adaptación de procesos que se utilizan en las interacciones entre diversos eslabones de la cadena.
8. **Desaparición de las barreras.** Las editoriales, distribuidoras y librerías han perdido el cierto monopolio que ostentaban para decidir qué textos se convertían en libros y se colocaban en el mercado, para encargarse de que los libros llegasen a los puntos de venta o para comercializarlos. En Internet todo esto se ha dinamitado. Por otra parte, los autores han detectado la desaparición de los filtros (que venían representados por la figura de un editor o un crítico).
9. **Reducido tamaño.** El tamaño medio de las entidades del sistema del libro es muy inferior al de la mayoría de otros sectores económicos o, incluso, del resto de los sectores creativos y culturales. Muchos de los agentes de este sector son personas físicas (evidentemente, los autores) o son esquemas de autoempleo.
10. **Intensivo en conocimiento.** Se trata de un sector que integra a profesionales con un nivel medio de conocimiento técnico y de experiencia en prácticas establecidas mucho mayor

que el de la mayoría de otros sectores (con la excepción de ámbitos de la investigación científica o tecnológica). Esto representa un gran activo, aunque supone un desafío a la hora de la escalabilidad.

11. **No percepción del valor.** Uno de los mayores problemas que implica la cultura de Internet es que los contenidos culturales han visto como se erosionaba, de forma dramática, la percepción de valor por parte de los consumidores. Esta es una industria que tiene como base a la retribución de activos intangibles o del contenido (propiedad intelectual) para la práctica totalidad de los modelos de negocio.
12. **Escasa financiación.** El sistema del libro se caracteriza por la insuficiencia de la financiación y por contar con medios propios para acometer la mayoría de las innovaciones que se plantean. No hay una experiencia por parte de las empresas pequeñas y medianas en esquemas financieros que permitan encontrar alianzas como las que se generan en empresas de tamaño similar de otros sectores (por ejemplo, pequeñas empresas emergentes de biotecnología o TIC), porque el marco actual no las hace atractivas y no presentan escalabilidad o credibilidad financiera.



7.4 COLABORACIÓN Y CONFLICTO

Otra de las conclusiones del balance que es posible hacer en cuanto al catálogo de imaginarios y discursos que se han identificado es la que se refiere a la existencia de una mayor propensión a la colaboración que al conflicto. Es decir, el discurso más presente y con mayor potencia percute con el concepto de que este es un sector que sabe colaborar -a pesar de ser empresas competidoras- en el desarrollo de proyectos de naturaleza general.

El conflicto entre diversos tramos de la red de valor o segmentos de la cadena es una dinámica tradicional en este mundo y en otros sectores industriales, como es explicable cuando hay un reparto del precio de cada unidad que se pone en el mercado. No obstante, es reseñable la

aparición de muchos testimonios en los que se expresa la visión que se pueda tener de un mismo problema desde otro lado de la cadena, una empatía que el distribuidor aplica a la editorial o a la librería, la editora a los autores o a los librereros, el librero a los editores y la autora a los librereros.

A partir de la constatación de la elevada fragmentación del sector y de la creciente amenaza que supone la incorporación al mercado de nuevos actores ajenos al sistema del libro, **la colaboración puede ser percibida como una medida de protección frente a los desafíos** a los que se enfrenta dicho sistema. También han repetido muchos participantes la preocupación por una tendencia a colaborar como reacción, pero la ausencia de proyectos colectivos de transformación.

Uno de los ámbitos en los que existe mayor consenso es en el de la necesidad de colaborar en el desarrollo de soluciones tecnológicas. Los participantes se declaran conscientes de una clara supremacía de los nuevos actores (plataformas) en el terreno tecnológico. La lectura que la FGSR haría de este asunto es complementaria, porque parte de la constatación de la existencia de una “brecha de innovación entre tecnología y cultura”¹² y de que las tecnologías, como la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada, *blockchain* o el *big data* son herramientas que el sector está tratando de acoger, pero muy pocas iniciativas alcanzan una escala suficiente para que tengan un mayor impacto en la sociedad o en el mercado. Por lo tanto, detectamos la necesidad de contar con algún apoyo financiero externo puntual y finalista para potenciar estas estrategias y convertirlas en realidad viable. Este apoyo puede vincularse también a la posibilidad de que la escala adecuada para alguna iniciativa sea de alcance europeo.

7.5 PRIORIDADES ACTUALES DESDE LA ÓPTICA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Las prioridades de los profesionales del libro se presentan como dispersas u orientadas hacia direcciones distintas.

Los **autores** muestran en sus mensajes una ubicación periférica en el sistema del libro. En unos aspectos se expresan como proveedores de las editoriales, pero desde otros puntos de vista su discurso sería el de un cliente de esas editoriales.

En el ámbito **editorial** predomina la preocupación por los canales y puntos de venta, así como por la capacidad de llegar a los lectores. Si se tomase el enfoque del método del lienzo o *Canvas*¹³ para la formulación de modelos de negocio, el editor prioriza en este momento los canales y las relaciones con clientes. Si centrásemos la mirada sobre el cuadrante de las actividades clave, quizás el marketing sería la que más interés concentraría.

La prioridad de los **distribuidores** se sitúa en los procesos. Desde la óptica del análisis de los esquemas de generación de modelos de negocio, actualmente la distribución otorgaría una gran relevancia a las relaciones con clientes (en este caso se trata de B2B: editoriales y librerías) y a la estructura de costes.

Las **librerías** perciben como prioritaria la viabilidad económica del negocio y, a partir de esta urgencia, se habla mucho de segmentos de mercado y existe una especial inquietud en cuanto a las propuestas de valor.

12. Esta es la terminología que utiliza el “Manifiesto europeo sobre el apoyo a la innovación en los sectores cultural y creativo”, en cuya redacción la FGSR fue una de las organizaciones participantes: <https://renodo.org/texto-integro-en-espanol-del-manifiesto-por-la-innovacion-del-sector-cultural-y-creativo-en-europa/>

13. Osterwalder y Pigneur. “Generación de modelos de negocio” (Deusto, 2011).

7.6 TAMAÑO PARA COMPETIR

Como se ha señalado en otra parte de este documento, el análisis documental sobre el sector indica que se trata de una industria en la que el tamaño medio de cada organización (empresas) es verdaderamente muy pequeño. Desde esta constatación parece haber un consenso en la imposibilidad de competir con las grandes plataformas y, por otra parte, hay también un discurso extendido en cuanto a la dificultad de negociar y colaborar entre individuos (los escritores) o microempresas (la mayoría de las librerías está relacionadas también con una prevalencia del autoempleo) con otros agentes del sistema del libro de un tamaño, en términos relativos, mucho mayor (los grupos editoriales, algunos de los cuales presentan estrategias de integración vertical).

El esquema mental tradicional al cual hemos venido aludiendo, no es algo que sea generalizado entre todos los actores, pero hay escasos estímulos para querer “pensar a lo grande”, debido a la estructura fragmentada y porque es un sector con poco apoyo financiero o inversión como para que exista una experiencia suficiente en generación de sistemas de cooperación o estructuras grandes.

Lo cierto es que la **dimensión es un problema para desafiar al oligopolio de las plataformas** y que es posible que limitar las estrategias de colaboración a los confines del sector del libro sea algo potencialmente infructuoso. Aquí es en donde surge la necesidad de abandonar la mirada limitada o la estrategia de silos¹⁴ que ha caracterizado al sistema del libro y plantear las posibilidades de colaboración en modelos de negocio construidos con empresas de otros sectores creativos y culturales. Esta estrategia está relacionada con el planteamiento que la FGSR tiene en su programa Readmagine: aprender a trabajar en la frontera.

7.7 REGULACIÓN

Este es un sector con una **alta incidencia de la regulación**. Por una parte, hay un impacto notable sobre las operaciones de cada uno de los profesionales desde el ámbito tributario y desde la vigencia de todo un bloque normativo de carácter especial (la propia legislación sobre el libro), que se deriva de una secular (desde el siglo XV en adelante) desconfianza de las autoridades ejercida desde lo que técnicamente se denomina *policía* administrativa a través de instrumentos *autorizatorios* y de control. Por otra parte, hay una relación muy estrecha con las Administraciones Públicas como clientes y desde el ejercicio que realizan para el cumplimiento del artículo 44 de la Constitución a través de instrumentos de *fomento* administrativo.

Al impacto de los gobiernos en los tres niveles territoriales a través de las tres formas de acción administrativa anteriormente citadas, se une la relevancia de dos ámbitos en los que las administraciones ejercen servicios públicos (la cuarta forma de actuación administrativa) directamente vinculados al libro: los servicios públicos de lectura (bibliotecas) y de educación (escuelas y universidades).

14. “Silos” fuertes: los sectores culturales y creativos trabajan, en gran medida, aislados unos de otros, así como de otras industrias. Al mismo tiempo, las estructuras políticas (ministerios especializados, etc.) también muestran una carencia de pensamiento integral. Esto dificulta la unidad en las acciones de los diferentes actores y sectores. (“Manifiesto europeo sobre el apoyo a la innovación en los sectores cultural y creativo”).

Con todo este panorama es verosímil que los profesionales tengan **visiones claras sobre el papel de las políticas públicas** en su entorno de trabajo. Los ámbitos sobre los que se manifiesta mayor interés son los siguientes:

- Control de las condiciones de operación de grandes plataformas como Amazon.
- Impulso a programas o políticas públicas de fomento de la lectura.
- Apoyo a las pequeñas librerías independientes.
- Estabilidad y claridad en el marco regulatorio del sistema educativo.

7.8 AUTORES MÁS IMPLICADOS EN LA VISIÓN SOBRE EL VALOR DEL CONTENIDO CREATIVO

Se puede hablar de que hay una nueva concepción del trabajo en el campo cultural que se está imponiendo desde que el momento en el que lo digital provocaba los dos espasmos más relevantes -interacción y desmaterialización- y que desembocaba en un medio global de interacción -Internet- en el cual se comparte la creatividad de muchos millones de usuarios. Esta nueva visión implica que la creación de contenido se publica y se consume sin intercambio económico alguno, a diferencia de lo que sucede en la inmensa mayoría de los intercambios en otros órdenes. Por este motivo, se habla de que la producción cultural ha avanzado con rapidez hacia la gratuidad y la nula retribución¹⁵. Este resultado ha sido generado por la “cultura” participativa de Internet, los foros, las redes sociales, los blogs literarios y diversas webs de intercambio de contenido.

Los autores se muestran muy conscientes sobre la acumulación de fenómenos que percuten sobre el mismo conflicto: la piratería, la equivalencia entre Internet y gratuidad o la falta de percepción de valor por parte de los consumidores. A estos fenómenos relacionados con el conflicto sobre la retribución del trabajo creativo y sobre el precio de intercambio del contenido cultural, se añade la aparición de dos fenómenos que suponen la eliminación de barreras de entrada: la autoedición y las plataformas digitales para la publicación literaria.

7.9 PLATAFORMAS Y DERECHOS DE AUTORES, EDITORES Y LECTORES

Otra de las notas que destaca en las conclusiones de esta indagación es la percepción generalizada de que los profesionales, las empresas y todo el sistema del libro se enfrentan a la amenaza de grandes empresas del sector digital. En concreto, se habla de Amazon y, en bastante menor medida de Google, como colosos que tienen una capacidad muy superior para competir, a consecuencia de un cierto marco legal que les beneficiaría, de la ausencia de “legados” (en términos de necesidad de adaptación, estructura de costes y amortización de bienes de equipo),

15. Terranova, Tiziana. “Free Labor: producing culture for the digital economy”. Social Text Journal – Vol 18. Nº 8. Duke University Press (USA, 2000).

de la capacidad de proporcionar los libros con mayor rapidez o menor coste y, sobre todo, por su potencia a la hora de imponer nuevas condiciones que no serían viables para la mayoría de los agentes tradicionales.

No obstante, es necesario resaltar el índice de confianza que denotan los resultados de los cuestionarios y en buena parte de las verbalizaciones en cuanto a la posibilidad de supresión de eslabones en la cadena del libro en virtud de la desintermediación, que se le supone al avance de los modelos económicos basados en Internet.

Este es un asunto al cual la FGSR ha prestado una considerable atención durante los últimos diez años (desde el propio diseño y las primeras conclusiones de la investigación sobre la lectura digital: *Territorio Ebook*) y que tiene relevancia en todos los ámbitos del sistema del libro: desde los autores hasta los lectores. En el caso de los primeros, la **economía de Internet plantea incertidumbres sobre cuestiones nada triviales tales como la retribución de la creación o el papel de la edición y, en el caso de los lectores -tal y como se constató en Territorio Ebook- en cuanto a la dilución de las aportaciones de las mediaciones de la lectura (biblioteca y sistema educativo).**

Una posible síntesis de la multitud de valoraciones y discursos sobre estos asuntos en el trabajo de campo sería una mezcla formada por confianza en la naturaleza insustituible de la aportación de valor que hacen los profesionales y las empresas y por la convicción de que hay unas nuevas fuerzas en el ecosistema, vistos como “depredadores” con una tendencia inevitable a destruir el sistema del libro y a dominar todos sus ámbitos.

Por lo tanto, no se ha apreciado una mirada especialmente clara sobre las consecuencias del impacto de Internet y los modelos de negocio que se generan desde ese ámbito. Tampoco se han planteado esquemas globales o estratégicos de respuesta, aunque sí se han citado de forma reiterada múltiples iniciativas que implican un espíritu innovador y de adaptación (reacción y no proactividad) a cada uno de los desafíos que suscitan las grandes capacidades de los nuevos actores en su capacidad para dar un servicio excelente, rápido y cómodo a los compradores.

Desde la perspectiva de la FGSR, las nuevas mecánicas del libro son una manifestación de un momento especial en el mundo del libro: un momento de transformación que se origina por la conectividad (Internet) y la portabilidad (dispositivos). Como sucede frecuentemente en momentos de gran transformación se están apreciando fricciones, desajustes y también equivocaciones. Aunque no sea este el espacio indicado, se puede apuntar que esto se ha observado en relación con la minusvaloración del papel de la biblioteca.

Las empresas tradicionales extraen materias primas, las transforman y las venden. Para las nuevas empresas digitales del siglo XXI la materia fundamental son los datos.

La primera plasmación más evidente de esta fase del sistema económico es un nuevo arquetipo de empresa **el modelo de plataforma, definido por ofrecer una infraestructura para la transacción entre distintas categorías de usuarios, a partir de una estructura muy centralizada y muy pequeña (en proporción con el volumen de facturación) y con una dinámica tendente al monopolio.** Siguiendo una clasificación como la de Srnicek¹⁶, se podría hablar cinco tipos de plataformas: *plataformas publicitarias* (Google o Facebook), que extraen y analizan información de los usuarios para generar productos orientados al espacio publicitario; *plataformas de la nube* (Amazon Web Services) que alquilan espacio en el hardware (*cloud computing*) y software a las empresas; *plataformas industriales* (Siemens) que venden hardware y software para transformar los procesos de la manufactura para conectarlos a Internet y generar

16. Srnicek, Nick. “Platform capitalism”. Polity Press (Cambridge, Reino Unido, 2016).

un gran ahorro en costes (quizás este esquema, que en Alemania se llama *Industria 4.0*, el concepto menos intuitivo de todos los tipos de plataforma); *plataformas de productos* (*Spotify*) que usan otras plataformas para cobrar por la suscripción a servicios y productos y, finalmente, las *plataformas ligeras* (*Uber*) que endosan a terceros la gran mayoría de los costes posibles y llegan prácticamente a cero en costes marginales porque solo son dueñas del software (la plataforma misma) y de los datos.

Ya se ha señalado que la conclusión que se puede extraer de la mirada de los profesionales en torno a esta situación está muy centrada en ciertos procesos aislados, en lugar de todo el panorama, pero también hay que ponerla en relación con el epígrafe anterior de este análisis, referido a la retribución del trabajo de creación, de las labores editoriales (definidas por la selección, la curación, organización y marketing), el trabajo de difusión y distribución, así como el otro tipo de selección que implica la figura de la librería, completada por la prescripción y la comercialización.

7.10 HÁBITOS DE LECTURA Y DEMANDA PARA UN MERCADO VIABLE

Como puede verse a lo largo de este documento, la preocupación o interés primordial de los profesionales del sector del libro que aparece con mayor fuerza en los discursos y en las respuestas del cuestionario es la situación del comportamiento lector de los ciudadanos. Se insiste en que es imprescindible disponer de mejor información sobre el comportamiento lector, se señala que es crucial que las políticas públicas se orienten, prioritariamente, hacia el fomento del hábito de la lectura y se manifiesta inquietud por el deterioro de la presencia de la lectura en la sociedad, los medios de comunicación y la agenda de políticas.

Para una institución como la FGSR, cuya razón de ser es la lectura, no cabe duda de que este asunto ocupaba un valor central en el estudio. La razón profunda de que este estudio se haya llevado a cabo es la voluntad de la fundación de explorar la situación y las perspectivas que manejan los responsables de proporcionar a los españoles los libros, sobre los cuales se puede edificar cada una de las biografías lectoras. Expresado de otro modo, el gran interés que tiene nuestra institución por la salud del sistema del libro es que siempre lo hemos percibido como un conjunto de oficios, saberes, experiencias y creatividad crucial para los lectores (desde el autor hasta la librería de cada barrio).

La idea que ha encontrado un mayor éxito en la comunicación es que “la gente cada vez lee menos”. No obstante, la realidad que se extrae del Barómetro y otros estudios no refleja ese declive. Si nos remitimos a explicaciones que ya ha desarrollado la propia FGSR desde hace años: “podemos identificar un conjunto de informaciones más ricas y reveladoras de tendencias a medio plazo. La más útil de todas ellas es la que se refiere a la categoría de lector frecuente”. Esta categoría forma parte del grupo que el estudio considera como población lectora: lector ocasional (lee una vez al mes o al trimestre) y

lector frecuente (lee todos los días o una o dos veces a la semana) y se señalaba que resultaba arduo “considerar como lectora (de libros) a una persona que lee (libros) una vez al trimestre. Por este motivo resulta inevitable fijar la mirada en la evolución que muestra el Barómetro en cuanto al porcentaje de lectores frecuentes en relación con toda la población”. La serie histórica de doce años reflejaba un incremento de 11,2 puntos en el porcentaje de lectores frecuentes.

Un asunto diferente es la vertiente cualitativa de la lectura y en este campo, tanto la FGSR, como otras organizaciones tratan de llevar a cabo indagaciones que permitan saber algo más sobre la evolución en este terreno. El impacto de lo digital sobre las prácticas culturales es algo que aún estamos tratando de descifrar, casi siempre con la idea de que será necesario tomar distancia y evaluar el tipo de relación que las personas comienzan a entablar con los artefactos de lectura¹⁷.

Pero hoy los lectores también cubren su necesidad de contenido o de libros a través de medios distintos al sistema del libro o al tejido bibliotecario: los libros en soporte digital son un canal alternativo con mayor o menor relevancia cuantitativa, según se tenga más o menos confianza en la información de la que disponemos -y que parece hablar de un soporte con una tendencia bastante estable- y si decidimos prescindir de las realidades sociales ajenas al mercado. Estas realidades son los libros digitales que se leen al margen de cualquier intercambio económico, desde el ejercicio de la piratería y la falta de respeto a los derechos de autor y que suponen una gran amenaza para todas las profesiones que se relacionan con los libros -desde los autores hasta los bibliotecarios- y representan un lastre para cualquier estrategia de crecimiento y de apuesta por el futuro.

17. "La reproductibilidad técnica de la obra artística modifica la relación de la masa con el arte" escribía Walter Benjamin, en "Iluminaciones" (Taurus, 2018).

8.

**PROPUESTA PARA
UNA NUEVA VISIÓN
ESTRATÉGICA**

El análisis que la FGSR ha llevado a cabo a partir de los resultados del trabajo de campo tiene un claro componente creativo. Aunque **esta visión se ha basado en la integración de una información fundamentalmente cualitativa con algunos datos de naturaleza métrica, la preponderancia del primer bloque es clara** y, en definitiva, esta era la orientación que tenía este proyecto desde su diseño inicial.

A partir de este planteamiento se ha ido desglosando, clasificando y empaquetando la información para que quien leyese este informe pudiera obtener una mínima información real sobre cada uno de los componentes de la “percepción” que aportaron cerca de 700 profesionales (entre cuestionarios y sesiones presenciales) que han participado en el ejercicio.

Lo que se propone aportar en esta propuesta estratégica es una visión integrada del conjunto analítico precedente y dirigida a trascender las opiniones, imaginarios o percepciones de los profesionales a través de una operación de racionalización de la FGSR. Esta operación aporta un esquema explicativo de la situación del sector del libro en España y una propuesta de estrategia para ayudar a su crecimiento, relevancia y competitividad en el futuro.

La propuesta estratégica otorga un papel relevante a la imagen que se necesitaría que la sociedad tuviera sobre el mundo del libro; más concretamente, se defiende en esta propuesta que es crucial empezar por comprender lo que piensa la sociedad y las instituciones que la representan sobre la labor de este sector.

El análisis sobre las percepciones de los profesionales nos ha permitido identificar unos elementos y unas contradicciones en torno al concepto central de esta reflexión: ¿qué propuesta de valor supone el sistema del libro para la sociedad?

El centro de este planteamiento estratégico es la propuesta de valor y en torno a esta se ha repasado el conjunto de elementos del análisis (capítulo anterior) para tratar de encontrar una plasmación concreta de esa aportación. En este ejercicio se han identificado dos tipos de discurso o visiones que no ha sido posible integrar y que, finalmente, hemos consolidado como dos polos opuestos.

Aquí confluyen todas las explicaciones sobre la propuesta de valor que los profesionales y organizaciones del sistema del libro en España hacen desde una perspectiva que integra una serie de activos y de carencias de naturaleza tradicional. **Este bloque se puede dividir en dos grupos: por una parte, los componentes que se atribuyen a una propuesta de valor emocional y con un mayor peso retórico y, por otra parte, los componentes que se identifican como transformaciones, impactos de lo digital, observación de la realidad y la interacción con las políticas públicas y condiciones del mercado.** En definitiva, este bloque viene a reflejar la visión que se tiene tanto desde dentro como fuera del sector del libro.

8.1 DISCURSO CONSOLIDADO: PREDOMINIO DE LA VISIÓN EMOCIONAL

Según lo apuntado previamente, se ha trabajado en la construcción de un esquema capaz de explicar la visión actual o el discurso consolidado. Este esquema tiene la forma de una relación de tensión entre dos vertientes de la propuesta de valor que el sector del libro, en su conjunto, haría a la sociedad: el peso o influencia de los elementos emocionales y tradicionales frente a la presencia de variables más técnicas o funcionales y relacionadas con la innovación.

Los principales componentes de la visión de la propuesta de valor basada en el discurso emocional y su vinculación a una sustancia mítica son presentados en el siguiente listado en el que el número 1 (disfrute artístico) representaría el grado máximo de vinculación al bloque emocional y tradicional, mientras que según avanza la numeración se relacionan progresivamente con el bloque de componentes más relacionado con la visión funcional y las condiciones para la innovación (nuevos actores).

Para favorecer una lectura más intuitiva, se ha vinculado el color más azulado al componente más integrado en la visión emocional y, según se va transitando hacia la visión funcional se ha ido añadiendo más color rojizo.

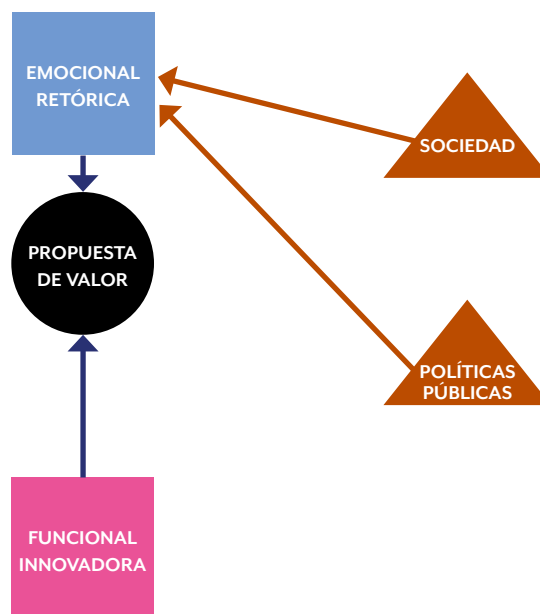
La característica fundamental que es preciso entender en relación con el discurso consolidado es que las variables que se vinculan con la innovación o la parte más funcional o de negocio operan como dificultades o amenazas en este caso.

1. **Disfrute artístico.** Lo que tiene visibilidad es el libro como sinónimo de literatura de ficción. Los componentes con los que se asocia al mundo del libro se relacionarían con contenidos que implican un elevando capital cultural y que se orientan hacia el tiempo de ocio de las personas.
2. **Lectura identificada con el ocio.** Concepto de lectura restringido a la lectura por razón de ocio y excluyente de la lectura profesional o por razón de aprendizaje. El libro es un equivalente a las artes plásticas o al teatro en la visión orgánica. Por lo tanto, el libro es un ámbito departamental y las Administraciones Públicas proyectan su estructura sobre la agenda de políticas públicas.
3. **Complejidad.** El sistema del libro se caracteriza por una acumulación de especificidades de naturaleza única, que son resultado de tradiciones de largo aliento y que hacen muy complejo el esquema de procesos e interacciones entre sus agentes.
4. **Ineficiencias en la cadena.** Se trata de una propuesta de valor caracterizada por la elevada personalización en la mayoría de los procesos que van desde la generación de la propiedad intelectual por los autores hasta la relación de la librería con un lector.
5. **Conflictos.** En una variedad de interacciones económicas y en otros procesos se producen conflictos en el punto de contacto entre un eslabón y otro de la cadena.
6. **Resistencia al cambio.** La mayor parte de los agentes de este sector tienen una cierta resistencia al cambio, que probablemente sea debida a la complejidad previamente citada, a las necesidades de formación sin resolver, la austeridad con la que se maneja este sector y la mayor dependencia en las prácticas establecidas que en la tecnología.
7. **Fragmentación.** El sistema del libro presenta una gran fragmentación objetiva y subjetiva. Se trata de un sector con una enorme variedad de ítems (una dispersión que es difícil de encontrar en otro sector, debido a la cantidad de productos diferentes que existe y que están disponibles en el mercado) y una multiplicación de los actores que intervienen (con una gran presencia de individuos y microempresas).
8. **No escalabilidad.** Es un sistema que hace un uso intensivo de conocimiento y capital humano, con lo que implica de mayor dependencia en prácticas establecidas que en las posibilidades que aportan las tecnologías para el escalado y ganar en eficiencia. Se trata de un sector que trabaja con una visión centrada en la calidad y el cuidado de cada detalle.

9. **Inversión escasa.** Se trata de modelos de negocio basados en el contenido y las fuentes de financiación prefieren ámbitos en los que resulta más sencillo “monetizar”.
10. **Sin financiación del riesgo.** Las entidades de este mundo han contado, desde hace siglos, con una insuficiente financiación y eso hace que muchas posibilidades no se hayan explotado porque el sector financiero no lo ve atractivo y con credibilidad en el retorno de la inversión. Cada una de las empresas está forzada a invertir en innovación por sí mismo, con la exitosa excepción de los proyectos liderados por las asociaciones sectoriales.
11. **Uso intensivo de los recursos humanos.** El activo central de este sector son las personas (desde la pieza fundamental que son los autores hasta los profesionales que trabajan en las librerías), que representan la dualidad de integrar unos conocimientos y destrezas muy específicos e insustituibles, pero que cuentan con una retribución muy poco competitiva con otros sectores menos exigentes en especialización, pero con un músculo financiero mucho más potente.
12. **Escasa actividad fuera del “silo”.** Tal y como se ha diagnosticado en el “Manifiesto” los sectores culturales y creativos trabajan, aislados unos de otros, así como de otras industrias. El sistema del libro español solo cuenta con algunas pasarelas en el caso de los grandes grupos. Esto entorpece la unidad en las acciones de heterogéneos sectores.
13. **Incoherencia regulatoria.** La identificación de lectura exclusivamente como una forma de disfrute del ocio y vinculada a la regulación constitucional¹⁸ que se cifra en la promoción y la tutela del acceso, implica una visión reduccionista en torno a esta práctica cultural. Pensamos que el sistema del libro, no solo se relaciona muy directamente, sino que se integra con el sistema educativo y el aprendizaje durante toda la vida, con el desarrollo profesional de los trabajadores más cualificados o con la calidad de vida, entre otras facetas, pero el aparato normativo se presenta como incoherente con la función estratégica que implica el mundo del libro.
14. **Circuitos paralelos e híbridos.** Puede afirmarse que el mundo del libro se enfrenta a la amenaza de una dilución. Se observan canales paralelos para el mercado del libro, con regulaciones divergentes y con acceso a la tecnología muy desigual. Junto a estas realidades paralelas, se experimenta una confusión entre lo que es literatura y lo que no lo es, entre lo que es el papel de la edición como garante de una selección, curación y otros valores y lo que es un servicio de impresión de ejemplares para los autores o entre lo que sería una labor de prescripción, selección y de empatía con los lectores y un mero punto de venta.
15. **Nuevos actores.** Buena parte de los componentes de este escenario no serían probables sin la incorporación de unos nuevos actores al mercado del libro. La tecnología y la regulación tributaria vigente posibilita el modelo plataforma y el monopolio por parte de los intermediarios (Google, Amazon, Facebook, Apple) que aprovechan la elevada la alta demanda de contenido creativo *on line* y su baja (cuando no es nula) remuneración.

18. El artículo 44.1 establece literalmente que “Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”.

1. Disfrute artístico
2. Lectura=ocio
3. Complejidad
4. Ineficiencias en la cadena
5. Conflictos
6. Resistencia al cambio
7. Fragmentación
8. No escalabilidad
9. Inversión escasa
10. Sin financiación del riesgo
11. Uso intensivo de RH
12. Poco trabajo fuera del silo
13. Incoherencia regulatoria
14. Circuitos paralelos e híbridos
15. Nuevos actores



Este diagrama trata de mostrar el predominio nítido de los componentes vinculados al discurso tradicional en la visión de la propuesta de valor que estaría representando el sistema del libro en la sociedad española. Según el análisis que hemos venido mostrando en este documento, sobre las percepciones de los profesionales y la evaluación que la FGSR aplica a las fuentes documentales, la visión que identifica al sector del libro con esa “mística”, con esos elementos sacralizados y emocionales es la que actualmente está vigente.

Una forma de constatar la supremacía de esta visión ha sido facilitada por el contraste con instrumentos anteriormente desarrollados por la propia FGSR con grupos de ciudadanos en una diversidad de investigaciones, llevadas a cabo durante los últimos diez años. Estos componentes se encajarían muy bien con los imaginarios que se han ido identificando en los estudios con lectores.

Una segunda manifestación en este sentido se deriva del análisis de los prototipos y de las realizaciones de las políticas públicas de fomento del libro durante los mismos diez años pasados. Tanto el diseño de la agenda de actuaciones como la demarcación departamental que se vinculan al estímulo del sector del libro participan completamente de esta conceptualización. Si a esta revisión unimos el análisis de la clasificación funcional de los créditos presupuestarios asignados al sector del libro la visión es aún más concluyente la orientación hacia esta visión tradicional.

8.2 PROPUESTA DE UNA INTERPRETACIÓN DE LA REALIDAD. NUEVA NARRATIVA

Una de las finalidades de este estudio era la de obtener ideas y construir una panorámica general sobre las inquietudes y la forma de percibir el estado del sistema del libro, con el fin de aprovecharlas para diseñar una propuesta de nuevo esquema de comunicación sobre la aportación de valor de este sector a la sociedad.

El propósito de la FGSR de construir una propuesta estratégica centrada en la imagen que se proyecta sobre la aportación de valor se vinculaba con varios objetivos:

- En primer lugar, habíamos considerado útil fomentar la reflexión de los propios profesionales de este sector mediante la presentación de una imagen y un análisis externo, que sirviese para ver de un modo distinto la realidad en la que se trabaja cada día y el modo en el que la aportación de valor merece ser presentada a terceros e, incluso, interiorizada por parte de las personas y organizaciones que operan en el sistema. Estas reflexiones podrían aprovecharse para tomar decisiones sobre la forma de trabajar y las posibles innovaciones a introducir.
- En segundo lugar, se pensó que podía ser útil incorporar esta propuesta como un elemento más de los que componen los instrumentos de comunicación que utilizan las organizaciones y las personas que trabajan en el sector del libro para dirigirse a la sociedad o otras organizaciones.
- Y, en tercer lugar, se trata de una propuesta con la que las asociaciones del sector del libro podrían trabajar en sus relaciones con las administraciones públicas y con los medios de comunicación, con el fin de hacer una defensa del papel que lleva a cabo el sistema del libro y una exposición de los desafíos a los que se enfrenta.

8.2.1 EL VALOR DE LA TRADICIÓN: LOS OFICIOS DEL LIBRO

En este contexto denominamos “oficios del libro” al conjunto de competencias y procesos distintivos del sistema del libro. Estos oficios están compuestos por la especialización técnica en procesos y en las interacciones de la cadena del libro, siendo la mayoría de ellos adquiridos desde el ejercicio profesional en el seno del sector.

Los oficios del libro serían un ejemplo de lo que desde una perspectiva sociológica se denomina como una comunidad de práctica o de aprendizaje¹⁹, definida por cuatro elementos:

1. Comunidad: grupo al que se pertenece.
2. Práctica: la actividad que se lleva a cabo.
3. Significado: el contenido de la experiencia.
4. Identidad: la construcción de un sistema.

Se habla de comunidad porque los aprendizajes se van construyendo de un modo colectivo y a través de acuerdos. En el sistema del libro se dan casos muy numerosos (depósito, reparto sobre facturación, devoluciones, normas de suministro, metadatos, sistemas de información, etc.) de procesos que se forman a partir de la experiencia compartida y que cristalizan en soluciones técnicas que son acordadas. En el caso de esta comunidad se pueden identificar múltiples prácticas que son el resultado de muchos años de evolución en un sector que, como se ha explicado previamente, se caracteriza por un elevando grado de complejidad. Esto quiere decir que el sector del libro lleva varios siglos innovando.

19. Etienne Wenger: The term “community of practice” is of relatively recent coinage, even though the phenomenon it refers to is age-old. The concept has turned out to provide a useful perspective on knowing and learning. A growing number of people and organizations in various sectors are now focusing on communities of practice as a key to improving their performance. This brief and general introduction examines what communities of practice are and why researchers and practitioners in so many different contexts find them useful as an approach to knowing and learning.

Pero, junto a esas tradiciones de tipo técnico hay un conjunto de valores que se han venido cristalizando en una tradición emocional, que ha sido suficientemente subrayada en este estudio a través del análisis de las verbalizaciones.

Resulta muy complicado y estéril deslindar las tradiciones técnicas de las de naturaleza emocional porque se ha detectado que unas se integran y retroalimentan de las otras. Por otra parte, una proporción elevada de los profesionales de este sector ha llegado al mismo por razones vocacionales o, en los casos en los que eso no ha sido así, acaba por asumir e interiorizar la vertiente mítica del mundo del libro.

Estas tradiciones son componentes fundamentales a la hora de caracterizar la propuesta de valor del sector del libro, un mundo que no se puede entender sin tenerlas en cuenta y sin incorporarlas al análisis del impacto de dicha propuesta de valor en la sociedad.

No obstante, aplicar una mirada centrada exclusivamente en estos componentes emocionales de la propuesta de valor no beneficia a un sector que ya tiene que enfrentarse a la dificultad de hacer valer su aportación a la sociedad desde unos activos intangibles.

El resultado de los **imaginarios** que operan actualmente no es fructífero para el sector porque basculan exclusivamente hacia el prestigio cultural, pero priva de oportunidades para que el sistema del libro avance hacia una defensa de su viabilidad en un nuevo entorno con actores que compiten con unas reglas del juego muy diferentes. Los discursos de los políticos cuando acuden a un evento del libro o el contenido de las noticias de los medios se mueven habitualmente entre los territorios de lo que Roland Barthes hubiera llamado *Texto de placer* -el que contenta, proviene del concepto de cultura “no rompe con ella y está ligado a una práctica confortable de la lectura”- y un desasosiego y temores por la llegada de nuevas realidades, que solo con mucha ironía se podrían asimilar a la idea de *Texto de goze* -“el que pone en estado de pérdida” y “hace vacilar los fundamentos históricos, culturales, psicológicos del lector”²⁰.

Sería interesante ligar el concepto de “oficios del libro” a la garantía de calidad del libro. Esta industria -desde el autor hasta el librero- podría reforzar la comunicación en torno a unas destrezas exclusivas que son un valor para los lectores, que actualmente no es percibido con una claridad equivalente a la que se aplica en el caso de la elaboración de otros productos (desde los perfumes hasta los vinos).

8.2.2 UN POSIBLE EQUILIBRIO REQUIERE DE UNA NUEVA COMUNICACIÓN

A partir de las consideraciones precedentes es más factible explicar el sentido de nuestra propuesta para una nueva narrativa para el sector del libro: la interpretación que se invita a construir se basa en un esfuerzo para equilibrar los componentes emocionales y los funcionales o los de una retórica de prestigio y los de una retórica vinculada al concepto de innovación.

Se trata de mostrar una propuesta de valor con un peso similar de los componentes emocionales y los funcionales, con un significado en el que la proporción de lo que aporta el sistema del libro a la sociedad española es similar en cuanto al conjunto de atributos humanos, artísticos o cívicos que lo que respectaría al conjunto de impactos macroeconómicos y estratégicos. Por lo tanto, no se trata de desechar una visión con un peso más emocional y sustituirla por unos atributos de tipo funcional, sino de enriquecer el esquema con valores y atributos de los dos campos.

Esta hipótesis se basa en el convencimiento de que la dualidad no es indispensable ni tampoco inevitable: en términos *popperianos* podría decirse que podemos permitirnos el lujo de no

20. Roland Barthes. “El placer del texto” Siglo XXI (Madrid, 1996).

ser *dualistas*, porque tanto las creaciones del ingenio literario como las ingenierías de procesos (por irnos a dos extremos) son ambos elementos integrantes del *mundo 3*, el del “conocimiento objetivo” y, por lo tanto, de las realizaciones humanas y procesos mentales²¹.

8.2.3 LOS COMPONENTES REINTERPRETADOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS COMPONENTES

A partir de la invitación a construir una nueva visión y narrativa para el mundo del libro, se ha procedido a realizar **tres operaciones**:

1. Actualizar la lista de componentes del bloque emocional.
2. Reinterpretar el contenido de los componentes ya tradicionales en el bloque emocional.
3. Definir el sentido de los componentes del bloque funcional.

Aunque la cantidad de componentes citados es el algo más reducida que en el derivado del análisis del esquema tradicional, la densidad de esta visión es mucho mayor y es resultado de una síntesis de variables generales.

Con este planteamiento la estructura de la propuesta de valor del mundo del libro español sería la siguiente.

BLOQUE EMOCIONAL

1. **Disfrute artístico.** El sistema del libro ofrece una diversidad y una riqueza de títulos para disfrutar de una de las primeras producciones editoriales del mundo. El volumen de traducciones desde otras lenguas hace del sector del libro español el más permeable y rico del panorama internacional. La calidad del contenido se sustenta en la incorporación de cualquier autor que escriba en español en el mundo y además se nutre del patrimonio cultural en las demás lenguas españolas. El libro es además cauce para la comprensión y el disfrute de las otras disciplinas artísticas.
2. **Familia y lectura.** La cultura del libro comienza antes de aprender a leer, mediante las experiencias con las historias y lo literario en el hogar. La FGSR ha detectado que la relación con la lectura compartida en familia desde las primeras edades genera un ambiente familiar saludable y potencia el equilibrio entre los papeles de los progenitores. Un ámbito familiar con fuertes prácticas de lectura tiene un impacto constatado con el rendimiento escolar y la proyección profesional. Este sector no solo es clave en la provisión de una oferta adecuada, sino que será un acompañante en su desarrollo como lectores, desde un planteamiento muy diferente a las plataformas: el esquema de los nuevos actores es el de conducir las opciones hacia unos pocos contenidos masivos (solo hay que observar la experiencia de usuario en la forma de navegar por las novedades de Netflix o la concentración que fomenta Amazon en la selección de títulos) y el del sistema del libro se basa en la elección individual ante una oferta con una gran diversidad.

21. Karl Popper en conversación con Franz Kreuzer. “Sociedad abierta, universo abierto”. Editorial Tecnos (Madrid, 2008) y también en “El universo abierto. Un argumento a favor del indeterminismo. Post Scriptum a La lógica de la investigación científica”. Editorial Tecnos (Madrid, 2011) y en “Objective Knowledge”. Clarendon Press (Oxford, 1977).

3. **Educación.** La educación del siglo XXI tiene como herramienta fundamental la lectura y la construcción personal del conocimiento a través de la búsqueda e interpretación de textos. El sector del libro lleva a cabo una gran secuencia de procesos para producir contenidos contrastados y de calidad, gracias al uso intensivo de recursos humanos de gran cualificación. El sistema del libro es una pieza necesaria para potenciar a la lectura como la “llave del conocimiento en la sociedad de la información”²². La edición para la escuela es un ámbito con una especial intensidad en la transformación de esquemas, procesos sofisticados y multimedia.
4. **Comunidad.** El sector del libro también se relaciona con una comunidad de lectores, lo cual implica una serie de valores y capacidades que potencian el espíritu crítico, la alfabetización en información y su impacto en la valoración de la solvencia de los medios de comunicación. Por otra parte, un entramado urbano o rural se enriquecen con la presencia de una red relevante de librerías, como lugares en los que se encuentra una prescripción y un polo de difusión cultural.
5. **Salud.** El sector del libro hace accesible una enorme variedad de libros para cualquier tipo de gusto, intereses y capacidades. A partir de las investigaciones en el campo de la neurociencia de esta última década ha quedado demostrado que el ejercicio de la lectura genera reserva cognitiva. Esta creación de neuronas -dada la plasticidad del cerebro- implica que se pueden prevenir la manifestación de los efectos de enfermedades degenerativas, los cuales solo se producen a partir de unas ciertas proporciones de destrucción neuronal. Por otra parte, los profesionales de la salud también pueden utilizar la lectura, no solo para la prevención y tratamiento de enfermedades neuronales, sino también en el plano psicológico. Estos beneficios trascienden la visión reducida sobre el impacto del mundo del libro en la sociedad y, en cuanto componente de la propuesta de valor, supone un efecto muy relevante en el caso de la población mayor, con las consecuencias que deberían calibrarse en una sociedad envejecida como la española.
6. **Equidad.** La propuesta de valor del sector del libro se proyecta también sobre el terreno de sus efectos en la reducción de las diferencias de oportunidades entre los ciudadanos, por el papel del libro en la emancipación de las mentes y la movilidad social, la preparación para el desarrollo de una vida profesional y en cuanto a su impacto sobre las capacidades de los recursos humanos y su productividad.

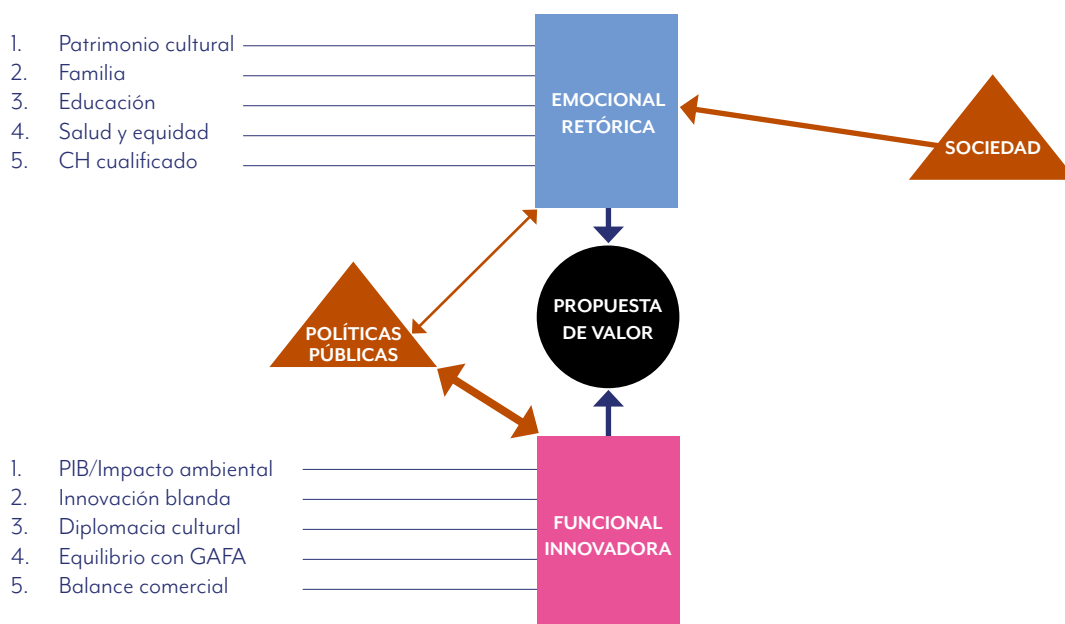
BLOQUE FUNCIONAL

1. **Relación entre aportación al PIB y el impacto en el medio ambiente.** Este es un sector que tiene una capacidad considerable de aportación al PIB. Como cualquier tipo de actividad económica su desarrollo implica un impacto sobre el medio ambiente. Si se compara la huella de contaminación, consumo de recursos y generación de residuos derivada de la producción de libros impresos o transporte de cajas a puntos de venta con la de los sectores industriales punteros a los que se considera como estratégicos en la economía nacional, el resultado es que el sector del libro tiene una ratio mucho más eficiente. Este componente de la propuesta de valor es muy relevante en un contexto en el que cada vez esta dimensión va a tener mayor peso en la organización de las ciudades o como factor de competitividad de los países.

22. José Antonio Millán. “La lectura y la sociedad del conocimiento” (Federación de Gremios de Editores de España, 2001). Este texto de Millán sirvió como manifiesto a favor de la lectura en el nuevo contexto digital, con motivo del lanzamiento del Plan de Fomento de la Lectura (2001-2004). En este bello texto se desgranaban los diversos significados de la lectura en la sociedad contemporánea y su papel para convertir la información en conocimiento.

2. **Capital humano cualificado.** Si hay una característica patente al comparar esta industria con la mayoría de las demás es que el nivel medio de la formación, de las destrezas y de la complejidad del trabajo que se identifican con el capital humano del sistema del libro, es que este sector presenta una considerable capacidad para generar puestos de trabajo cualificados. La mayor parte de las labores se basan en potentes destrezas de pensamiento social, creativo y crítico. A pesar de estas características, se aprecia una baja presencia de profesionales expertos en tecnologías, debido a los salarios comparativamente bajos y los problemas de imagen de este sector, al quedar siempre vinculado con esquemas mentales del pasado y retóricas emocionales.
3. **Innovación blanda.** Lo que se puede afirmar de la propuesta de valor es que incorpora como uno de los componentes de su bloque o vertiente más funcional o de negocio su capacidad para el cambio y sus logros en el campo de la innovación. Uno de las conclusiones más interesantes del análisis de las percepciones de los profesionales del libro es que se constata un talante abierto a los cambios y que reconoce la habilidad para llegar a acuerdos que implican innovaciones con efectos en toda la cadena. Las innovaciones tienen lugar también en cada empresa porque se derivan de su sensibilidad y dependencia de las transformaciones culturales, sociales o los nuevos procesos y la innovación en modelos de negocio. Esto es algo que ni los poderes públicos, ni los medios, ni los potenciales financiadores perciben, porque es un tipo de investigación y de innovación que no es tan evidente como la innovación tecnológica “dura”.
4. **Diplomacia cultural.** Las industrias culturales tienen un impacto muy directo sobre la “imagen país” en el concierto internacional. La propuesta de valor de este sector cuenta como uno de sus componentes el de estar vinculada al factor geoestratégico prioritario: la lengua española. Este sector que publica, muy mayoritariamente en español, dispone de un canal comprensible para unos 500 millones de personas y lo que tiene capacidad de proyectar también es una visión del mundo, una cultura, una tradición y unos valores.
5. **Contrapeso frente GAFA.** Así como se afirma que el sistema del libro español es un componente de la propuesta de valor importante desde el punto de vista de la diplomacia cultural, porque genera una sustancia con capacidad de difusión e influencia internacional, es necesario otorgarle también trascendencia a su papel como equilibrio (con fuerzas muy desiguales) frente a las plataformas del modelo de negocio GAFA. A diferencia de estas plataformas, el sistema del libro gira en torno a la generación de ingresos a partir de la retribución de la propiedad intelectual y el conjunto de labores complejas que se encadenan en los procesos de la industria. Este foco en los activos intangibles, lejos de enlazar a la industria del libro exclusivamente con el pasado, proyecta su materia prima fundamental hacia el futuro porque el entorno digital es también una esfera de lo inmaterial.
6. **Balance comercial.** Otro componente de la propuesta de valor del sistema del libro a la sociedad española es que se trata de un sector económico con un resultado espectacularmente positivo en cuanto a intercambios económicos. El sector del libro comenzó a desplegar estrategias e innovaciones desde medio siglo que tuvieron como resultado una expansión internacional, pionera en comparación con otros sectores y que incluye a los grandes grupos y a los pequeños actores independientes.

La discordancia entre la fragmentación y el modelo plataforma da como resultado unas reglas del juego desiguales y crea problemas como la “brecha en el valor” (la divergencia entre la alta demanda de contenido creativo on line y su baja remuneración).



8.2.4 LOS DISCURSOS DEL MUNDO DEL LIBRO EN LA ERA EXPONENCIAL

Es necesario reconocer, una vez más, la impronta que la forma que tiene la FGSR de mirar las cosas ha dejado en los resultados y en las conclusiones que aquí se desgranán. La FGSR ha aprendido a:

- Centrar la mirada en las **personas** en lugar de los objetos.
- Priorizar la observación de los **procesos** sobre las organizaciones.

Dadas esas condiciones, no es de extrañar que la estrategia que esta institución pueda proponer esté más cercana al “poder” de las personas (profesionales o lectores) que al de los modelos de negocio. Nuestro enfoque siempre es de “abajo hacia arriba”; tratando de comprender las necesidades de los lectores para, a partir de ellas, proponer ideas para las bibliotecas o para el sector del libro.

Por lo tanto, en este proyecto se ha hecho un análisis de los discursos de los profesionales y se ha encontrado un “tono general” que responde a la percepción de un entorno en el que el sistema del libro se enfrenta a una acumulación acelerada de transformaciones en distintos ámbitos (como son el de las pautas de consumo, los instrumentos tecnológicos o la irrupción de los nuevos actores digitales en el mercado). El equipo de la FGSR ha buscado modelos metodológicos para procesar estos testimonios y tratar de categorizar sus implicaciones. Se ha recurrido al ámbito de la sociología para construir un resumen con un diagnóstico útil.

Desde estos objetivos se ha confrontado el concepto de “percepciones” o “imaginarios” con el de “era exponencial”, con el fin de ofrecer un relato dialéctico que fuese un instrumento para comprender la situación que viven, no ya los profesionales, sino la industria del libro. Desde una mirada sociológica, las voces de los profesionales encajan en el modelo VUCA²³, un acrónimo con el que se indican las características más relevantes de la forma en como la era actual informa los discursos de los individuos. Estas características son la *volatilidad*, *incertidumbre* (uncertainty), *complejidad* y *ambigüedad* de los factores a los que se enfrentan las personas en la sociedad actual.

Este esquema instrumental ha sido considerado como útil para trabajar con las categorizaciones de los profesionales participantes en el trabajo de campo, ya que es un tipo de herramienta que se aplica a la investigación para entender e interpretar la percepción social en la vida real y su impacto sobre la categorización social. Desde ese punto de vista, el contraste con las cuatro ideas (VUCA) es usado para el análisis estratégico de la conducta de los individuos en las organizaciones y la definición de disfunciones organizacionales o sistémicas.

Desde nuestra perspectiva, la volatilidad en la que desarrollan sus actividades los profesionales del libro se refiere a gran velocidad y la potencia de las dinámicas de las transformaciones que la llamada “era exponencial” están implicando.

La volatilidad implica que las transformaciones o las discontinuidades (disruptions) no son previsible, predecible y que son de una duración e impactos indeterminados. En definitiva, la **volatilidad supone que el sector del libro trabaja en un escenario en el que se producen cambios que no es posible predecir ni comprender.**

Al analizar las respuestas de los cuestionarios y todas las verbalizaciones se puede apreciar como las nuevas realidades están provocando la aparición de una serie de imaginarios sobre el entorno y sobre sí mismos (la autodefinición). Las percepciones coadyuvan a construir un esquema de imaginarios en el seno del sector del libro y en la sociedad que no resulta propicio para afrontar los desafíos de la era exponencial. Las transformaciones que afectan a toda la industria cultural y, específicamente, al sector del libro han fortalecido la auto-categorización en torno al concepto místico de estas actividades. Esta categorización es de doble sentido: desde los profesionales y hacia los profesionales desde la sociedad. El concepto prescinde de la realidad del día a día de este sector, porque junto a los elementos tradicionales que enriquecen su aportación a la sociedad, concurren una gran cantidad de innovaciones.

La era exponencial favorece la volatilidad y ésta genera incertidumbre porque si los cambios no se pueden predecir el pasado no sirve como herramienta para prepararse para ser relevantes en el futuro. **La incertidumbre del sector del libro se ve favorecida por que en esta época volátil hay muchas interacciones que son relevantes y que no pueden ser anticipadas.** En los últimos diez años se han producido muchas discontinuidades en el campo de las industrias culturales en las que no era posible articular una percepción de causa-efecto entre los profesionales del mundo del libro.

También hay en la sociedad una percepción sobre el mundo del libro que se apoya en lo conocido, es decir, en el pasado. A esta percepción claramente dominante por parte de los consumidores, se une su incertidumbre respecto al futuro de los productos culturales, caracterizada por una gran apertura hacia cualquier nuevo estímulo. El problema es que parece excluirse al

23. Este acrónimo se ideó en el U.S. Army War College para analizar y gestionar los efectos o las consecuencias de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de la geopolítica y las sociedades a partir de la caída del muro y el fin de la Guerra Fría. Este esquema de análisis ha venido siendo utilizado en la estrategia empresarial y en el análisis de sistemas y organizaciones.

mundo del libro de ese escenario incierto de nuevos estímulos: el mundo del libro es parte del pasado cierto.

Ya se ha descrito en capítulos anteriores el peso apreciable de la idea de complejidad en la construcción de los imaginarios de los profesionales. Esta es la tercera letra del acrónimo que estamos manejando: la complejidad se deriva de una situación en la que el sistema presenta diversas y numerosos elementos interconectados. Podríamos afirmar que, a diferencia de lo que ocurre con la evolución futura de elementos, como es el comportamiento del consumidor o de la evolución tecnológica, hay información para analizar la realidad del sistema del libro, pero su que su volumen y grado de interrelación es tan elevado que el trabajo se convierte en muy difícil. En el trabajo de campo se ha detectado una gran multiplicidad de intereses, de fuerzas encontradas y una carencia en la delimitación de asuntos, de temas interconectados a resolver, que eran de naturaleza diferente y con soluciones que no era útil mezclar.

Desde otra perspectiva, la complejidad también se deriva de que las soluciones muchas veces están organizadas desde una percepción en la que cada individuo se identifica con más de una categoría. La realidad del sector del libro tampoco admite compartimentos cerrados.

Así pues, **la complejidad supone, ante todo, un gran coste para el mundo del libro.**

Por último, el sistema vive también en un entorno en el que rige una gran **ambigüedad: las causas de los cambios no se conocen o no están muy claras.** La incapacidad de hacer una atribución incontestable a los fenómenos sociales o económicos que cambian puede llevar a la confusión de causa y efecto. La ambigüedad puede manifestarse en la falta de claridad sobre si las prácticas culturales se transforman por la aparición de nuevos artefactos o si su difusión en el mercado es consecuencia de la demanda emergente que implican cambios de las prácticas de las “audiencias”. Podría decirse que se dispone de información, pero se ignora lo que significa.

8.2.5 EL RESULTADO DE UNA NUEVA NARRATIVA PARA EL SISTEMA DEL LIBRO

El sistema del libro ha sido tradicionalmente muy eficaz a la hora de comunicar los mensajes e historias de otras personas, pero cuando se trata de articular sus propios intereses, su discurso no ha sido capaz de romper los imaginarios tradicionales y hacer justicia a una serie de componentes de su propuesta de valor a la sociedad. Tal y como se señala en el diagnóstico del Manifiesto²⁴, esta situación pudiera tener que ver con la fragmentación, ya que la mayoría de los actores del sector cultural son micro-entidades.

En la propuesta estratégica, que se ha elaborado a partir del análisis de este estudio, hay un esfuerzo por impulsar un nuevo equilibrio entre los componentes del tradicional discurso emocional y los correspondientes a la visión funcional de la industria del libro en España. Ambos grupos de componentes o valores son reales y se ajustan a la realidad cotidiana del sistema del libro, pero pensamos que si se perpetúa una narrativa que se basa casi exclusivamente en el primer bloque, las personas y organizaciones de este mundo se verán perjudicadas en comparación con otros sectores.

El equilibrio entre la vertiente emocional y la funcional trata de fomentar un equilibrio correlativo en la visión de las políticas públicas para el sector del libro.

La narrativa que se derivaría de esta caracterización serviría de respaldo para iniciativas de fomento administrativo más ambiciosas de las que, hasta la fecha, se han practicado en la mayoría de los casos. El resumen de los ejes de esta narrativa se asienta sobre las siguientes afirmaciones en torno a la aportación del sector del libro a la sociedad española.

24. <https://renodo.org/texto-integro-en-espanol-del-manifiesto-por-la-innovacion-del-sector-cultural-y-creativo-en-europa/>

PROPUESTA DE VALOR DEL SECTOR DEL LIBRO

- **DISFRUTE** de una enorme variedad de textos, con la garantía de calidad que ofrece la selección y la edición para el patrimonio cultural de los españoles.
- **ELABORACIÓN** del medio primordial para el aprendizaje y para la transformación de la información en conocimiento.
- **APORTACIÓN** de un instrumento para el crecimiento personal y la participación en el entorno familiar y ciudadano como individuos críticos.
- **HERRAMIENTA** para potenciar la calidad de vida y la salud, así como la equidad social.
- **ACTIVIDAD** industrial con un coste medioambiental muy inferior al de otros sectores.
- **GENERACIÓN** de puestos de trabajo más cualificados que la media de la economía.
- **CIMENTACIÓN** de una innovación “blanda” a través de decisiones austeras y la colaboración entre los actores del sistema del libro.
- **CONSTRUCCIÓN** de activos para el prestigio de la “marca” de España en el escenario internacional.
- **CONTRAPESO** frente al modelo GAFA y generación de riqueza e ingresos tributarios en el entorno local.
- **BALANCE** comercial exterior netamente positivo.

8.2.6 INSERCIÓN DE LA NUEVA NARRATIVA EN LA ESTRATEGIA DEL SISTEMA DEL LIBRO

La narrativa se ha organizado como un **recurso para el convencimiento de terceros** cuando las propias actuaciones que emprendiese este sector no fuesen capaces de resolver los desafíos.

Esta propuesta de narrativa se quiere integrar en este último apartado de este trabajo con una relación de desafíos que el propio sector debería afrontar y con una referencia a los activos o fortalezas de los que dispone para mejorar la situación en un contexto de transformaciones como el que afronta para la próxima década (2020-2030).

El enfoque de este ejercicio creativo se ha basado en que la generación de una hipótesis por parte de la FGSR, según la cual era útil centrarse en los discursos de las personas que se obtenían de dos fuentes:

- Mediante el trabajo de exploración de las percepciones de los profesionales del sector del libro sobre la realidad de este sistema, sus carencias, desafíos, realidad cotidiana y perspectivas de futuro.
- El capital de inteligencia que tiene la FGSR sobre la percepción de los lectores sobre el propio hecho lector (valores y atributos) y el contraste con sus prácticas culturales y las necesidades no satisfechas.

A partir de ese enfoque hemos diseñado un esquema de estrategia para el apoyo al sistema del libro español que integra los conceptos de una nueva narrativa con una serie de reflexiones sobre la relación entre las empresas y las personas que están realizando una propuesta de valor a la sociedad con un contexto exponencial de cambios.

Como final de este proceso de investigación y de análisis es posible recoger una relación de las amenazas a las que se enfrenta el sector del libro y que pueden ser afrontadas desde sus propias capacidades. Esto implica que no se contemplan los problemas directa y exclusivamente vinculados a lo regulatorio o las decisiones de las plataformas digitales, sino algunos aspectos que se derivan de nuestra observación durante este último año y que podrían ser una sugerencia para la reflexión de los integrantes de la cadena o red de valor del libro.

Los desafíos que no pueden ser resueltos desde las herramientas del propio sector han sido objeto, precisamente por esa razón, de tratamiento desde la perspectiva de la confección de una nueva narrativa que pudiera ser una pieza de convicción para otras organizaciones con capacidad de transformar esos problemas.

Junto a los problemas hemos decidido identificar algunas líneas de acción, fortalezas o activos que podrían revisarse, explotarse o ponerse a punto para potenciar el mundo del libro. Una parte de estas propuestas se derivan de la experiencia de la FGSR en su relación con los lectores, de su contacto habitual con profesionales, pensadores o líderes de nuevas perspectivas (a través de su trabajo en foros como READMAGINE o de proyectos de colaboración como RENODO o el CIC) y de la investigación documental sobre experiencias comparadas. Otra parte emana directamente de la escucha y el análisis de las ideas o visiones de los profesionales del sector del libro.

DEBILIDADES QUE PONEN EN RIESGO AL SECTOR DEL LIBRO

A. DÉBIL COMPROMISO DEL MERCADO

Hay una gran competencia por la atención de los ciudadanos. Todos los sectores económicos que se dirigen con bienes y servicios a ocupar el tiempo de las personas compiten cada día con más fuerza. Por una parte, los lectores buscan la comodidad, la calidad y la economía cuando quieren comprar contenido cultural. Por otra parte, hay actores que cuentan con la prelación en el dominio de herramientas tecnológicas para dotar de mayor agilidad a la relación con los consumidores, con ventajas en la explotación de lagunas legales o la lentitud en la innovación normativa para competir en costes (y por lo tanto, en precios) y la desinhibición a la hora de tratar con el contenido como una excusa para la obtención de otros beneficios. Este contexto está provocando que en **grandes capas de la sociedad se ha perdido la lealtad a un sello editorial o a una librería porque se ha erosionado mucho la percepción de valor de los libros.**

B. ACCESO Y APROVECHAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA

Las empresas y las personas del sistema del libro presentan una **capacidad inferior a la de otros sectores económicos** en el aprovechamiento y rentabilización de las oportunidades que las tecnologías digitales aportan para reducir costes en los procesos y para alcanzar a una mayor de audiencias. Hay un ritmo lento de adopción de las innovaciones tecnológicas que no permite competir con las plataformas.

C. MAYOR CAPACIDAD PARA LA REACCIÓN QUE PARA INNOVACIÓN

El mundo del libro viene trabajando con mayor o menor éxito en respuestas a los desafíos de las plataformas. **En lugar de esa capacidad de reacción, el sector debería fortalecer en mayor medida sus capacidades endógenas** a través de un aprendizaje colectivo, orientado a la potenciación de sus fortalezas -los activos tradicionales del mundo del libro- a partir de enfoques innovadores, apoyados en la generación de comunidades de lectores en torno a contenidos de calidad. La innovación no es sinónimo de “digital”, aunque puede hacer uso instrumental de esos recursos, pero aún no se han madurado estrategias en este campo.

D. INSUFICIENTE CONOCIMIENTO DE LOS LECTORES

Hay una insuficiente información sobre los gustos y los comportamientos de los lectores. Se requiere una mayor información y una aplicación de la misma a la generación de experiencias de calidad en la relación proveedor / cliente. Este es un sector que **no dispone de herramientas y de estrategias para la explotación de los datos** y que, en ocasiones, trabaja “a ciegas”, frente a la consolidación de mecanismos de pre-test y de inmediato conocimiento de la demanda en otros sectores.

E. CONTENIDO DISTRIBUIDO

Desde una perspectiva exclusivamente gerencial, **el contenido, es decir, las obras de los autores es una materia prima extremadamente diversa y distribuida.** Esta característica hace indispensable una utilización de procesos ordenados y cada vez más automatizados para que la labor de los creadores se vea potenciada y genere mayores derechos económicos.

F. RUPTURA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

La diversidad de agentes que se da en este sector hace que el nivel de integración vertical sea muy inferior que el de otros sectores industriales. **La ruptura de los procesos de trabajo en múltiples fases de una secuencia suscita mayor probabilidad para el error.** En esta secuencia se produce una sucesión de agentes económicos, presenta el desafío de mejorar la eficiencia de la documentación jurídica de derechos (por ejemplo, de los autores o traductores o de los editores) hasta el final de la cadena y de automatizar muchos pasos que ahora son interacciones humanas.

G. AISLAMIENTO

El sector del libro **no tiene desarrollada una gran capacidad para encontrar soluciones en otros sectores industriales.** La visión de las industrias culturales como “silos” aislados está dando una gran ventaja competitiva no solo a las grandes plataformas sino también a pequeñas empresas de Internet para aplicar ideas de otros entornos y también para multiplicar el valor de sus productos en diversos ámbitos.

H. PÉRDIDA DE INFORMACIÓN A LO LARGO DE LA SECUENCIA

La complejidad de **un sector que maneja una cantidad inmensa de ítems aún no se ha compensado completamente mediante el uso de estándares** y con la explotación de las posibilidades de las herramientas tecnológicas para explotar y compartir la información. Una vez más, se lleva a cabo un consumo intensivo de recursos humanos en labores que podrían mecanizarse y se detraen de objetivos o trabajos con un mayor valor añadido.

I. CICLOS DEMASIADO LARGOS

El plazo que se tarda desde el momento en el que el autor entrega su obra hasta que el libro se encuentra en una librería a disposición de los lectores resulta largo en comparación con los tiempos de otros sectores, incluso con otras industrias culturales. Estos **períodos prolongados hacen más probables los desajustes y los sobrecostes**, pero, sobre todo, dificultan la potenciación de las creaciones de los autores mediante la configuración de comunidades. Por otra parte, los consumidores de hoy tienen una percepción de los plazos muy diferente a la que se daba hace una década.

**FORTALEZAS
QUE EL SECTOR
DEL LIBRO SE
PUEDE POTENCIAR**

A. CONTENIDO

Las obras de ficción literaria o de no ficción son el valor fundamental del sistema del libro. Los autores no parecen contar con un esquema que les permita desarrollar su actividad creativa como una única labor profesional y tampoco tienen sistemas para controlar y potenciar el uso de su trabajo. Esto sucede en un contexto en el que el contenido está perdiendo valor. La erosión de este activo²⁵ principal de la red de valor del libro (no solo de los autores, sino también para editores, distribuidores y librerías) parece derivarse del papel destructivo de los modelos “plataforma”, que lo convierten en un soporte para la extracción de ingresos a través de la publicidad (Facebook o Google) o para la generación de ingresos con el “cloud computing” (Amazon), para la venta de dispositivos (Apple o Amazon). Pero los profesionales del sector del libro son expertos en poner en valor el contenido. Este activo debe seguir siendo el factor irrenunciable para la viabilidad económica del sistema y por esta razón **se pueden potenciar las estrategias para multiplicar el valor a través de diversos formatos y vías de generación de ingresos**. El contenido es la principal fortaleza del sector del libro.

B. ACREDITACIÓN

En las verbalizaciones se ha detectado la clara convicción de que la industria editorial cuenta como gran activo con el valor de acreditación de la calidad. Esta es una característica de la visión “mística” del sector que grandes capas de la sociedad aún le reconocen y sobre la cual es posible impulsar unas relaciones más enriquecedoras con los lectores. Construir confianza, **apoyarse en la confianza y fuerza de acreditación que tiene el sector tradicional del libro para generar fuertes relaciones con los lectores**, que les conviertan en abogados y en promotores. Para esto sería necesario construir comunidades que se basen en un enfoque de las empresas del sector muy centrado en las personas y en la colaboración con los lectores a partir del liderazgo y la legitimidad que aún se les concede a los profesionales del sistema del libro. Las comunidades a las cuales se alude no equivalen al uso de redes sociales (a través del cual también se seguiría alimentando el control de las plataformas), sino relaciones que se producen en Internet o en las actividades presenciales que aportan una *tracción* positiva.

C. OFICIOS DEL LIBRO

En relación directa con el concepto de la legitimidad de certificación sobre la calidad del contenido, los oficios del libro han construido, desde hace siglos, un universo de capacidades que garantizan una calidad en sus producciones que las plataformas no pueden aportar. Los oficios del libro se basan en la intervención de las personas y aportan una calidad en la experiencia que el uso de la inteligencia artificial y la automatización completa de las plataformas no es capaz de sustituir. Es posible **vincular el concepto de los oficios del libro con atributos de calidad y solvencia, que potencien la percepción de valor en el mercado**.

D. COMUNIDAD PARA FIDELIZAR

Una de las consecuencias de Internet es que la sociedad cuenta con una esfera virtual de interacción en la que se han ido configurando comunidades. La fortaleza del sector del libro es, una vez

25. Bharat Anad. “The content trap” (Random House, 2016).

más, el contenido como estímulo para la generación de comunidades. **Las personas se agrupan en Internet en torno a lo que les apasiona, pero el sector del libro dispone aún de un enorme campo** para crecer en torno a las pasiones. No se trataría tanto de crearlas en torno a un sello editorial o producto, como de potenciar las comunidades para enriquecerlas con los libros y la lectura, así como articular experiencias presenciales con las herramientas de comunicación digital.

E. INFORMACIÓN

El sector del libro no se ha esmerado en el tratamiento de la información sobre sus productos. No lo ha hecho con el mismo rigor que aplican otros sectores a la calidad y cantidad de la información que genera sobre sus productos. Una parte no desdeñable de este sector parece tener problemas para reconocer el valor estratégico y el impacto comercial inmediato que puede tener una gestión rigurosa y proactiva de la información. A partir del contenido se genera un agregado que debería ser incorporado entre los protagonistas del sector del libro como activo fundamental para la circulación de los libros: por ejemplo, metadatos en todos los registros de los productos, contenidos enriquecidos en todos los formatos o comunicación al resto de la cadena de la información con suficiente antelación. Este sector podría tener un activo de gran valor para el futuro, pero no muestra síntomas de querer disputar el liderazgo de la información sobre su propia propuesta de valor. Una vía de mejora es la de **mimar la calidad y riqueza de la información sobre los libros, la estandarización de todos los formatos y su adopción entre todos y cada uno de los agentes de la cadena del libro para retener el control de la información** y no delegar en las plataformas para su explotación.

F. ESTÁNDARES

El sistema del libro en España ha dado pasos decisivos para el asentamiento de estándares reconocidos a lo largo de la cadena. Esta estrategia debería continuar mediante una **gestión insistente para la mejora de la calidad del uso de los estándares, así como para la renovación permanente de los mismos**, a través de su ampliación y enriquecimiento para que cada uno de los agentes del sector pueda delegar en las máquinas todo el trabajo que no aporta un valor específico y que se pueda automatizar. Hay un conjunto de grandes posibilidades de reducción de costes y de potenciación del impacto de los libros en la sociedad que se derivarían de la contumacia en estas estrategias.

G. RELACIÓN CON LOS LECTORES

Un activo fundamental del sistema del libro español es la relación con los lectores. Desde esta perspectiva el momento exige, **más que preocuparse por los modelos de negocio, “obsesionarse” por conocer a los lectores, hablar con ellos**, interactuar en comunidades en las que se organicen y, muy especialmente, fortalecer la relación de las librerías con los lectores, así como cooperar con las redes del servicio público de lectura.

H. EXCLUSIVIDAD

El sistema del libro se caracteriza por llevar a cabo su trabajo desde la perspectiva del cuidado de la calidad de los libros. Los autores son la pieza crucial de esta propuesta de valor y el sector del libro debe trabajar para que se refuerce la percepción de valor en un tiempo en el que hay personas que se han acostumbrado a expropiar a los creadores de sus derechos. Si este sector trabaja con un contenido exclusivo, puede ponerlo a disposición de los lectores cada día con mayor calidad y **proyectar el concepto de “exclusividad” de la misma manera que otros sectores industriales dotan a su comunicación de unos atributos que resaltan el gran valor añadido** de sus productos.

I. FOMENTAR LA COLABORACIÓN

En el trabajo de campo se ha constatado, una vez más, que la colaboración entre competidores es un activo con unas enormes posibilidades para potenciar al sector del libro y garantizar su capacidad para prosperar en la era exponencial. Las asociaciones del sector tienen en este campo un papel fundamental y las empresas del sector deberían intensificar su participación en los proyectos de colaboración que estas organizaciones están planteando. Uno de los efectos que **la colaboración puede aportar es una reducción de los costes a lo largo de la cadena y esto puede favorecer la viabilidad económica** de las empresas del sector.

J. FORMACIÓN MULTIDISCIPLINARIA

Otra de las ventajas competitivas del sistema del libro es que una buena parte de sus profesionales son lectores, son personas con considerable capital cultural y con una gran variedad de conocimientos. La formación multidisciplinaria que atesora el sector debería ser fomentada y también **complementada con dinámicas de formación en competencias no tradicionales en el sector** y herramientas que pueden fortalecer las respuestas de las empresas del mundo del libro.

K. DISEÑO DE EXPERIENCIAS

Si uno de los grandes activos del sistema del libro es su relación con los lectores, conviene que las empresas y las personas que trabajan en el sector se esfuercen en diferenciarse en el tipo de interacción que las plataformas ofrecen a los consumidores. Dichas plataformas han realizado un trabajo de diseño de CX (Customer Experience) muy sólido, centrado en la supresión de “fricciones” en el itinerario del cliente. Este enfoque permite garantizar la agilidad en las transacciones, pero **los lectores demandan también otro tipo de interacción: relaciones humanas, en los espacios físicos y que aporten emociones memorables**. Es también en este contexto en el que el sector del libro puede ser muy competitivo y en el que debe combinar una mejora de los procesos logísticos con la formulación de nuevas dinámicas de relación con los lectores. En este asunto la figura de los autores es crucial y por esa razón debería ser tratada consecuentemente en el campo retributivo y fomentar la implicación y protagonismo en la difusión de las obras.

L. EL PODER DE LO ANALÓGICO

La maduración del contexto digital, una vez que la primera fase de descubrimiento parece dar paso a una oleada de expansión, comienza a mostrar algunos síntomas que permiten las primeras reflexiones. Uno de estos síntomas es el de cierto cansancio de las personas respecto al contexto digitalizado²⁶. Cada vez es más **evidente que lo analógico no está obsoleto y que, en ciertos ámbitos, lo digital puede consolidarse como un instrumento para canalizar (comercio) o difundir (marketing) bienes, servicios o, simplemente, experiencias analógicas**. Lo analógico puede requerir un sacrificio en términos de tiempo, pero puede ofrecer experiencias mucho más valiosas²⁷. Una vez más, el sector del libro podría combinar la excelencia en la producción de lo analógico (libros bellos o lugares únicos para la compra o para la lectura de libros) con un esfuerzo en potenciar la percepción de valor a partir de esta realidad.

26. Los estudios de Global Web Index hablan de "Digital fatigue". <https://renodo.org/chris-beer-comprender-a-las-nuevas-audencias/>

27. David Sax. "The revenge of analog. Real things and why they matter". PublicAffairs (2016, New York).

AGRADECIMIENTOS

La Fundación Germán Sánchez Ruipérez agradece a la **Asociación Colegial de Escritores**, a la **Federación de Gremios de Editores de España**, a la **Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de España**, a la **Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros** por su participación, implicación y ayuda para el desarrollo de este estudio, la cual ha permitido la canalización de todas las comunicaciones para los cuestionarios y la conformación de paneles para entrevistas y grupos focales. Así mismo agradece la colaboración de la **Unión de Correctores**, la asociación que agrupa a los correctores y asesores lingüísticos que trabajan en el sector editorial y que ha permitido llevar a cabo un contraste con un subconjunto de cuestionarios.

Así mismo la FGSR agradece la ayuda económica que el **Ministerio de Cultura y Deporte** ha otorgado para el desarrollo de este proyecto, a través de su Dirección General del Libro y Fomento de la Lectura. El impulso de los procedimientos administrativos para la selección y el control de estos instrumentos, que lleva a cabo el equipo de la Subdirección General del Libro, la Lectura y las Letras Españolas es una garantía y un acicate para la calidad en el trabajo de los técnicos de la FGSR.

La FGSR quiere agradecer, muy especialmente, el compromiso y la gran generosidad de todos los **profesionales del sector del libro español** que han aportado su experiencia, sus opiniones, su inteligencia y, por encima de todo, su pasión al desarrollo del trabajo de campo.

ISBN: 978-84-89384-98-9

© Fundación Germán Sánchez Ruipérez

En Casa del Lector (Madrid), 2019.

RENODO