

# ESTRATEGIA OMNISCANAL

RENODO

# ESTRATEGIA OMNICANAL

Un proyecto de

Fundación Germán  
Sánchez Ruipérez

Este proyecto ha  
recibido una ayuda del  
Ministerio de Cultura y Deporte



Este documento es fruto de la integración de los resultados obtenidos desde el trabajo llevado a cabo por un grupo de discusión que se constituyó para debatir sobre la aplicación de una estrategia de omnicanalidad en el sector del libro español -centrada fundamentalmente en el caso de las librerías- con los trabajos de análisis y documentación que se aplicaron por parte de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR).

Para el desarrollo de este trabajo se ha contado con la colaboración de un grupo de expertos compuesto por profesionales de la librería, distribución y edición. Tal y como la FGSR viene haciendo, se invitó a un ponente principal para el lanzamiento de los debates del citado grupo; en este caso, la responsabilidad ha recaído en Paulo Cosín (Editorial Morata).

Se ha optado por ofrecer una estructura simplificada en lugar de un enfoque discursivo.

La estructura es la siguiente:

0. Antecedentes
1. Planteamiento de partida
2. Mirada hacia la demanda
3. Panorama de los agentes del sector
4. Los desafíos
5. Las soluciones
6. Una priorización de las actuaciones como base para los pasos siguientes

**0.**

# **ANTECEDENTES**

Entre 2018 y 2019 la FGSR desarrolló un estudio en colaboración con las cuatro principales asociaciones del sector del libro sobre las percepciones que los profesionales tenían respecto al pasado, presente y futuro del ecosistema editorial en España.

A partir de ese sistema de percepciones e imaginarios se elaboró una propuesta estratégica para acometer innovaciones en la formación de los profesionales y en la transformación de las organizaciones del sector. Una de las conclusiones de esta investigación era la necesidad de comprender los requerimientos que podían tener los nuevos lectores o nuevos consumidores en cuanto a la calidad de la experiencia de cliente.

Una de las vías de mejora de las expectativas de futuro del sector, tal y como fueron identificadas en este estudio, se refería a la necesidad de comprender la innovación desde la perspectiva de los profesionales del sector editorial tomando la referencia de la experiencia de los clientes; y esto se traducía en la conveniencia de aprovechar por parte del sector editorial las posibilidades que otorgan las herramientas digitales, que hoy están más al alcance de medianas y pequeñas empresas.

En la fase cuantitativa, que constituyó la etapa primera del trabajo de campo del estudio, se apreciaba un grado de acuerdo mayoritario en cuanto a la necesidad de enriquecer las capacidades del sector del libro para el diseño de experiencias de calidad, en la relación con los clientes en un entorno digital; es decir, en el caso de las interacciones de estos en internet (con los servicios web de las empresas).

No obstante, lo que caracterizaba en mayor medida el enfoque de este asunto en los resultados del estudio es el que la complejidad no se derivaba tanto de los desafíos puramente tecnológicos, sino de la forma de comprender adecuadamente a los lectores / consumidores. En la fase cualitativa se apreciaba la reiteración de opiniones sobre la capacidad de buena parte de los profesionales -especialmente en el caso de los libreros- para comprender a los clientes.

Entre los resultados que se han ido obteniendo por la FGSR durante el período previo de diagnóstico, se encuentra como una de las “oportunidades” la formulación de nuevos modelos de negocio que primaran la relación con la calidad y el itinerario del cliente y que se orientaran al aprovechamiento de las fortalezas del sector editorial. Entre dichos activos se identificaron los aspectos relacionales en los flujos de trabajo: *dropshipping* y estrategias *omnichannel*.

**1.**

# **PLANTEAMIENTO DE PARTIDA**

## ALGUNO DE LOS OBJETIVOS QUE QUISIÉRAMOS ATENDER

Librerías	Distribuidoras	Editoriales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor experiencia de compra</li> <li>• Mayor facturación</li> <li>• Eficiencia: menos devoluciones</li> <li>• Mayor conocimiento sobre clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de logística</li> <li>• Apoyo a editoriales / librerías</li> <li>• Información para decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidad</li> <li>• Mayor facturación</li> <li>• Eficiencia: menos devoluciones</li> <li>• Rentabilizar todo el catálogo</li> </ul>

El sistema del libro ha tenido la oportunidad de aprender aceleradamente a causa del contexto de las condiciones extraordinarias que se han dado en los dos últimos años. El agente que se ha enfrentado a mayores dificultades ha sido el tejido librero, debido a que su dinámica básica de facturación depende de tener accesibles los establecimientos.

Es posible que algunos de los retos estructurales del sector se estén identificando con mayor claridad ahora y, por esta razón, tenemos la oportunidad de dialogar sobre las medidas de mejora. El margen de beneficios es más reducido que en la mayoría de otros sectores, hay una enorme cantidad de ítems, poca rotación y mucha ineficiencia a causa de las devoluciones.

Este sistema se basa en una serie de procesos y de interacciones entre los agentes, lo cual es el resultado de haber aplicado soluciones inteligentes a cada una de las necesidades que se plantearon en su momento. Es razonable pensar que las ineficiencias de este esquema y la debilidad a la hora de competir con las grandes plataformas sean el resultado de los cambios en el contexto: tecnologías, condiciones en el mercado general, carencias en capacidades, así como las nuevas tendencias en los valores, necesidades y prácticas culturales de las personas.

Por lo tanto, en estos días observamos dos condiciones que hacen oportuno este diálogo profesional: parece que ha crecido el grado de acuerdo sobre cuáles son los desafíos que afronta el sector y la urgencia del hallazgo y aplicación de soluciones.

## LOS SUJETOS DEL SISTEMA DE RELACIONES



Según el planteamiento aportado por Paulo Cosín

Una de las posibles respuestas es la aplicación de una estrategia omnicanal, o la alternativa de la estrategia multicanal. Ambas estrategias tratan de fidelizar a los clientes, pero se diferencian en el grado de integración de las experiencias de los clientes y el papel del canal digital en las mismas.

### **Estrategia omnicanal:**

Esta estrategia supone implantar una continuidad en el mensaje y una experiencia integrada y unificada para cualquier cliente, con independencia de los canales en los que se esté interactuando con él. El centro está en el cliente y el reparto de tareas es invisible, en el sentido de que se coordinan todos esos procesos para que la respuesta al cliente sea una sola, aunque detrás haya varias áreas de la empresa interactuando.

### **Estrategia multicanal:**

Implica tratar de maximizar el rendimiento de cada canal (librería en la calle, web, servicio telefónico...) de un modo que plantea mensajes y experiencias de servicio a diversos segmentos de público objetivo de un modo separado.

En lo que coinciden ambas estrategias es en que estarían encaminadas a incrementar la cifra de negocio y la viabilidad económica de las librerías, a través de una extensión de su actividad al máximo posible de ámbitos o canales. Desde una visión muy simple, la propuesta sobre la que trabajamos tiene como núcleo principal el despliegue de una actividad ambiciosa en el espacio físico de la librería y en las interacciones de Internet.

Para conocer algo mejor las implicaciones que tiene la estrategia omnicanal en estos momentos, el equipo de la FGSR ha llevado a cabo un análisis de las fuentes técnicas, algo que podría considerarse como una “desk research” o estudio de fuentes secundarias. La mayor parte de ellas se centran en aspectos muy relacionados con el marketing digital.

Entre todas esas fuentes destacamos el estudio (difundido en la Harvard Business Review) que publicaron en 2017 Emma Sopadjieva, Utpal M. Dholakia, y Beth Benjamin con 46.000 negocios minoristas de Estados Unidos.

La conclusión general es que la estrategia omnicanal es una solución crucial para un entorno difícil: “Bajo estas condiciones hostiles, los minoristas tradicionales han apostado su futuro en la venta minorista omnicanal. La estrategia omnicanal se basa en la idea de que brindar una experiencia de compra fluida en tiendas físicas y a través de una diversidad de canales digitales no solo diferencia a los minoristas de sus pares, sino que también les brinda una ventaja competitiva sobre los minoristas que solo operan on-line”.

La idea que se extrae de esos datos es que los costes de la estrategia se compensan de un modo significativo al proporcionar canales digitales a los compradores de tiendas tradicionales y fusionar la experiencia de compra en todos los canales.

Se preguntó a los clientes sobre cada aspecto de su proceso de compra con el minorista, centrándose en qué canales utilizaron y por qué. Y también se les pidió que evaluaran su experiencia de compra. De los participantes del estudio, solo el 7 % eran compradores exclusivamente on-line y el 20 % eran compradores que compraban solo en tiendas. El 73% restante utilizaba varios canales durante su viaje de compras: los llamaron “clientes omnicanal”.

Al leer este estudio se colige que los clientes omnicanal son “ávidos usuarios de puntos de contacto minoristas” porque los datos obtenidos señalaban que “a los clientes omnicanal les encantaba usar los puntos de contacto del minorista, en todo tipo de combinaciones y lugares. No solo usaban aplicaciones de teléfonos inteligentes para comparar precios o descargar un cupón, sino que también eran usuarios ávidos de herramientas digitales en la tienda, como un catálogo interactivo, un verificador de precios o una tableta”. Este perfil de compradores se comporta de una manera diversificada porque compraban a través de la página web y recogían en la tienda, o compraban en la tienda y les enviaron sus compras a sus domicilios.

Otra conclusión que extraemos como parte de las informaciones más importantes para comprender el potencial interés de esta estrategia es que el estudio establece una relación proporcional directa entre la diversidad de canales y el valor que tienen los clientes para los negocios minoristas: “Los resultados de nuestro estudio son reveladores. Muestran que los clientes omnicanal del minorista son más valiosos

en múltiples aspectos. Después de hacer un análisis de la experiencia de compra, gastaron en promedio un 4 % más en cada ocasión de compra en la tienda y un 10 % más on-line que los clientes de un solo canal. Aún es más contundente el dato de que con cada canal adicional que usaban, los compradores gastaban más dinero en la tienda. Por ejemplo, los clientes que usaron más de cuatro canales gastaron un 9 % más en la tienda, en promedio, en comparación con los que usaron solo un canal”.

También destacamos que las búsquedas en Internet potencian y aumentan el tamaño de la decisión de compra. Frente a la intuición de que las compras impulsivas aumentan el volumen de la compra, como señala el estudio, se detecta que el llevar a cabo “una investigación on-line previa en el sitio del minorista o en los sitios de otros minoristas generó un aumento del 13 % en el gasto en la tienda entre los compradores multicanal. Nuestros hallazgos sugieren que la búsqueda deliberada de antemano llevó a los clientes a mayores compras en la tienda. Y también va en contra de la idea convencional sobre la función del espacio físico de la tienda, según la cual los compradores tradicionales realizarían su búsqueda en la tienda para después comprar en Internet”.

La última observación de esta investigación que incorporamos aquí es que habría una correlación entre la omnicanalidad y la recurrencia o fidelidad de los clientes: “los compradores omnicanal también eran más leales. En el plazo de los seis meses posteriores a una experiencia de compra omnicanal, estos clientes habían registrado un 23 % más de compras repetidas a las tiendas del minorista y tenían más probabilidades de recomendar la marca a familiares y amigos que aquellos que usaban un solo canal”.

Por otra parte, en el análisis de las publicaciones sobre técnicas gerenciales de los últimos cinco años se aprecia un cierto consenso a la hora de atribuir efectos positivos de la estrategia omnicanal en los siguientes aspectos:

- Tiene la capacidad de fidelizar a los clientes.
- Aumenta el importe de la compra promedio.
- Optimiza la inversión en publicidad (el ROI aumenta porque cada canal se computa independientemente).
- Aporta un gran caudal integrado de información sobre los clientes.
- Mejora la frecuencia de las compras recurrentes.
- Proporciona una percepción positiva de la marca.

El equipo de la FGSR también se ha interesado por la visión que se tiene de la estrategia omnicanal en el campo del marketing. Hay varios estudios que inciden en este campo, aunque no se puede certificar la fiabilidad de las muestras o de las conclusiones obtenidas, nos parece útil mencionar brevemente tres de sus conclusiones porque aportan información sobre el “estado del arte” y sobre la percepción general en el mercado. Son las siguientes:

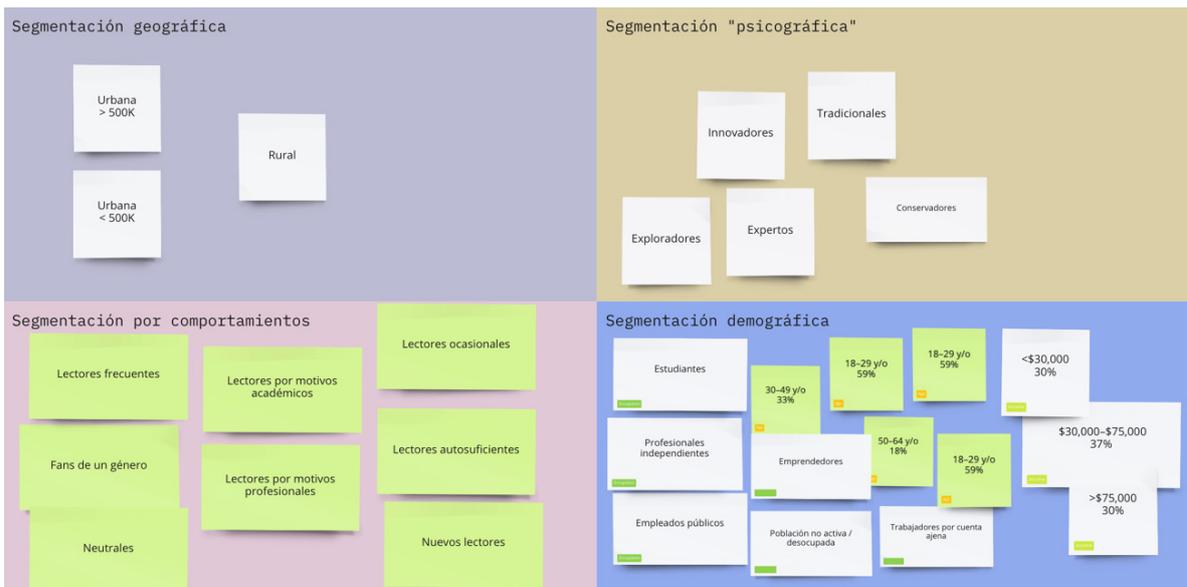
- En el mercado de Estados Unidos durante 2019 el 73% de los compradores usa más de un canal.
- Se logra un 90% de retención de clientes con una estrategia omnicanal.
- El 60% del segmento millennial espera una interacción consistente e integral con la marca.

**2.**

# **MIRADA HACIA LA DEMANDA**

Puede decirse que el punto fundamental de la estrategia omnicanal reside en la posición central de los clientes finales. Una de las ideas que se mencionó de un modo recurrente en el grupo de discusión se refería a la utilidad de reflexionar sobre los cambios en los comportamientos de los compradores de libros y, principalmente, a la conveniencia de clasificar a los compradores en diversas categorías. Esta clasificación se fundamentaría en la experiencia de los profesionales que intervienen en el diálogo, en cuanto a las necesidades que presentan los clientes de las librerías. A partir de esta idea es posible plantear una taxonomía de lectores / compradores de libros.

### TAXONOMÍA DE COMPRADORES DE LIBROS



En el caso de esta reflexión sería más útil hablar de compradores de libros en lugar de lectores, pues es obvio que en la clasificación deben incluirse clientes que compran libros y no los leen o, simplemente, no tienen a la lectura como una de sus formas de ocio.

El debate en torno a la taxonomía tiene como ventaja principal el subrayar el carácter prioritario de un adecuado conocimiento sobre la demanda y de contar con una estrategia coherente con esa información. En definitiva, las consecuencias que se extraen de esta taxonomía son interesan-

tes en el marco de la estrategia omnicanal porque nos permiten hacer propuestas en cuanto a las formas de trabajar con la segmentación, establecer canales y el tipo de experiencias para cada nicho, la forma de aprovechar la especialización o la rentabilidad y posibilidades para ofrecer una personalización en el caso de uno u otro tipo de demanda.

No obstante, también es indudable que la relación de la librería con los clientes se modula en función de la relación con la lectura, pues los profesionales la tienen en consideración a la hora de definir estrategias y de cuidar su interacción con diversos tipos de compradores.

Hay clientes habituales de la librería porque son lectores frecuentes. Dentro de esa categoría de “lector frecuente” la librería puede establecer ofertas y una tipología de servicios bastante diferente. Por ejemplo, se pueden tomar como referencia tres situaciones distintas:

- Las personas lectoras frecuentes con talante crítico exigirían un tipo de relación en la que se integre una gran autonomía en la búsqueda, una capacidad de respuesta frente a la voluntad de leer un determinado libro y un cierto conocimiento y capacidad de diálogo en cuanto a sus gustos y trayectoria de lecturas. Esto tiene sentido en el caso de clientes habituales con los que la relación se sostenga a lo largo del tiempo.
- Los clientes también pueden ser lectores frecuentes pero de carácter menos selectivo o más promiscuo en cuanto a autores, géneros o contenidos en general. En este caso habría que articular una capacidad de respuesta respecto a cualquier petición con una diversidad de catálogo y una prescripción activa.
- Habría también lectores frecuentes cuyo interés se centra un género determinado. Las librerías tienen en cuenta este perfil de clientes porque resulta algo central en negocios orientados claramente hacia nichos de mercado. En este caso, resulta prioritario disponer de una información muy solvente y actualizada sobre la especialización de que se trate (cómic, ciencia ficción, montañismo, fantasía, etc.) porque la demanda está compuesta por clientes muy competentes y proactivos. En este caso también será crucial garantizar una excelente capacidad de respuesta en cuanto a la incorporación de novedades. Es interesante señalar que, a pesar de lo contraintuitivo que parezca, muchas de las orientaciones de una estrategia dirigida hacia los lectores “fans” serían aplicables a ciertos ámbitos como son los del libro académico.

Junto a este tipo de clientes hay que encajar en la estrategia la situación de las personas que leen con carácter ocasional y puedan ser influenciables. En este caso, la prescripción es una capacidad requerida para potenciar la oferta disponible en la librería. Este enfoque puede ser similar en el caso de personas no lectoras que acuden a comprar libros para regalar a otras personas.

Además de esos perfiles básicos hay una gran variedad de tipos en esta clasificación; desde los bibliófilos (que buscan una primera edición o una edición especial) hasta los acaparadores o compradores compulsivos que pueden tener una biblioteca en su hogar con libros disponibles para cuando llegue el momento adecuado para leerlos.

Una vez más, esta mirada a la demanda se nos presenta como un elemento transcendental de la implantación de una estrategia de omnicanalidad, porque las pautas de comportamiento son

un activo que hay que manejar desde una perspectiva de negocio. Con el fin de aclarar esta idea, podemos tomar un ejemplo como el de la interacción comercial con los bibliófilos. Este tipo de cliente tiene muchos siglos de historia y puede manejar como criterio de compra aspectos como ser la primera edición, la firma del autor, decoraciones especiales de la encuadernación o la tipografía. Pues bien, lejos de quedar circunscrito a establecimientos librerías de anticuario, se da el caso de que es una tendencia de gran impacto en el caso de los compradores jóvenes. Tik-Tok se ha convertido en el espacio decisivo para el marketing de libros de ciertos géneros (es habitual en el caso de la literatura fantástica) que se comercializan para los clientes “fan” con la dedicatoria de los autores o con ediciones muy especiales y con precios bastante superiores al normal.

Esta clasificación de los clientes tiene también relación con las estrategias para el fomento de la lectura. Desde la perspectiva de la FGSR, hablamos de lo que podría denominarse como “socialización de la lectura” como el conjunto de factores que hacen que las personas adoptan valores, creencias, actitudes y hábitos.

Desde la perspectiva de St. Martins, el concepto de “socialización” se ha referido a dos conceptos diferentes:

- Como proceso de conformación y organización de los grupos sociales en los cuales se ven implicados factores políticos, económicos y culturales.
- O bien como el concepto centrado en el individuo y al proceso por el cual se adquieren los valores, las actitudes y las creencias de una sociedad, a través de procesos psíquicos, pero también en la relación entre cada persona y los diferentes agentes de socialización.

En este caso es bastante evidente que estamos utilizando la segunda versión del concepto de socialización y por esta razón es tan interesante que no se pierda de vista a los principales agentes de la socialización:

- Familia
- Grupo de pares
- Escuela
- Medios de comunicación

No es el propósito de un breve documento -ajeno al ámbito académico- desarrollar ningún tipo de reflexión sobre el papel de esos “agentes de socialización” de la lectura en el marco de una estrategia omniscanal, pero se considera conveniente que se tenga en cuenta que el sustrato para el buen funcionamiento de los modelos de negocio del mundo del libro radica en la extensión del hábito lector en la sociedad.

**3.**

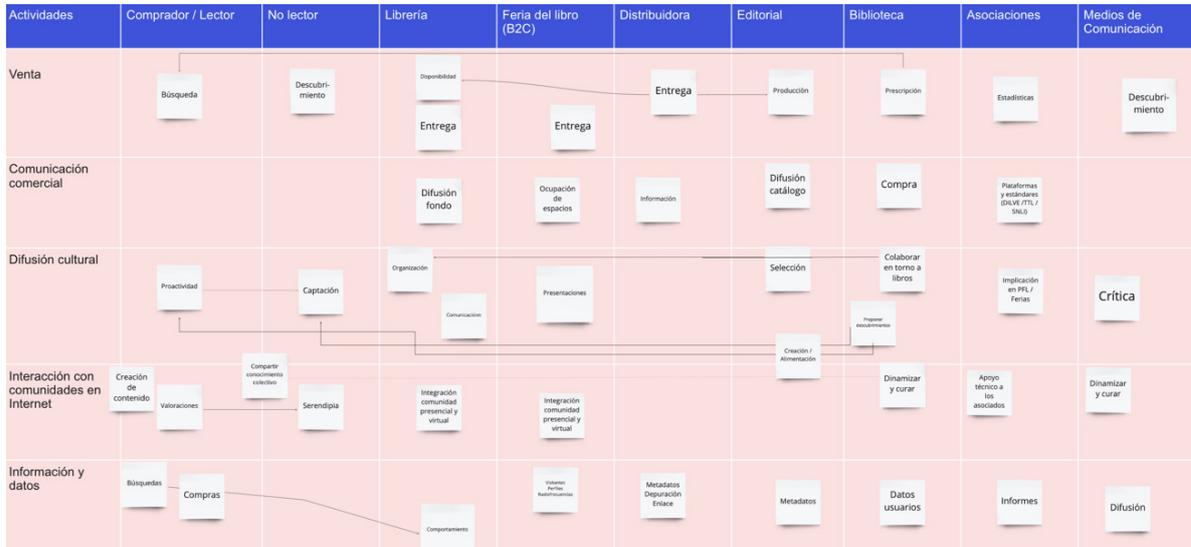
# **PANORAMA DE LOS AGENTES DEL SECTOR**

Es importante estar de acuerdo en lo que consideremos que son las funciones principales de cada actor en este modelo. Desde esta perspectiva, Paulo Cosín presentó una propuesta:

- Lector-grupo de lectores: La lectura como actividad social es una lectura compartida, así el lector tiene una doble función, reclama recomendaciones y también recomienda.
- El lector se une con su grupo de afinidad y puede formar parte de varios grupos.
- Librería: Es el gestor de su negocio y tiene el contacto directo con el consumidor final, con el liderazgo de la mayor parte de las conexiones sociales de sus clientes como lectores.
- Editorial: Aporta contenido y es la puerta de acceso a los autores. Puede ser buen divulgador, prescriptor también.
- Distribuidora: Es la pieza clave en el entramado B2B de la red de valor del libro y tiene capacidad de facilitar muchas de las innovaciones operativas.
- Autor: Crea la obra y puede ser también buen divulgador.
- Biblioteca: Su función pública principal es la promoción de la lectura.
- Otras instituciones públicas: Centros educativos, sociales, hospitales, museos, teatros, centros dramáticos. Su función principal no es la promoción de la lectura, sino el uso de la lectura como instrumento.
- Medios de comunicación: Los programas especializados tienen como función principal ser transmisores y divulgadores para que el conocimiento cultural que pueda estar al alcance de todos de la forma lo más representativa y diversa posible.
- La tecnología: Debe estar al servicio de los actores y tener un efecto multiplicador en cada una de sus funciones.

A partir de esta visión es posible analizar qué implica la participación en el sistema de cada uno de los agentes, es decir, qué tipo de actividades son las que lleva a cabo cada uno de ellos. Estas actividades también pueden ser contempladas como el tipo de garantías que cada uno de ellos incorporaría a la cadena de valor.

### MATRIZ DE ACTIVIDADES / AGENTES



Cómo puede colegirse de una mirada general al panel de la discusión del grupo de trabajo, el panorama de los agentes del sector, se pueden concretar las actividades que realizan o, en otros términos, sus respectivas aportaciones a la cadena de valor en una estrategia omnicanal. A la relación de los agentes profesionales de la cadena de valor (librerías, distribuidoras y editoriales) se han agregado las asociaciones, bibliotecas, medios de comunicación y las ferias del libro. También se han incluido los perfiles de personas lectoras (y compradoras) y no lectoras.

# 4. LOS DESAFÍOS

Uno de los métodos de trabajo que se utilizó como base para la interacción del grupo de expertos consistió en una versión muy liviana del *Design Thinking*-DT (en realidad, una dinámica aligerada del esquema “sprint” de DT). Esta herramienta, que la FGSR viene utilizando desde 2015 en multitud de proyectos, sirvió para formular los desafíos y perfilar la propuesta de soluciones.

La mirada hacia los desafíos fue desarrollada en la primera sesión de este grupo de profesionales. A continuación, se recoge una síntesis de las ideas en torno a los seis ámbitos de trabajo que se deberían afrontar ante la idea de implantar una estrategia omnicanal.

### **1. Asentar el concepto**

El primero de los ámbitos sobre los que se discutió fue el concepto mismo de omnicanalidad.

Por una parte, se produjo un cierto cuestionamiento previo de la viabilidad de lo omnicanal, frente a las posibilidades de lo multicanal.

Y desde otra perspectiva, se trató de centrar el interés en que se comprendiera que las librerías deben reforzar las estrategias en su espacio físico, pero además explotar las posibilidades que ofrece el espacio virtual (por ejemplo, no hay límites físicos para disponer de fondo). Es decir, buscar el acuerdo en torno a la omnicanalidad como una integración de la experiencia de compra para colocar al cliente en el centro, manteniendo una continuidad en el mensaje y una gestión unificada para cualquier cliente, con independencia de los canales en los que se esté interactuando.

### **2. Mejorar la eficiencia**

Una de las ideas centrales era que las editoriales deben responsabilizarse de controlar el caudal de novedades en la cadena, como condición necesaria para la implantación de una estrategia como esta.

La segunda condición se refiere al impulso de un sistema que reduzca los costes de las devoluciones y del almacenaje, para lo cual se considera necesario acordar un esquema de incentivos que fije diferentes condiciones a las librerías que sean más escrupulosas en este ámbito, en lugar de que el criterio sea el volumen de compra.

Un tercer paquete de ideas se relaciona la mejora de la capacidad de colaboración entre los agentes de la cadena.

Así pues, los ámbitos de trabajo para la mejora de la eficiencia que se persigue con la estrategia omnicanal se refieren al incremento de la colaboración entre todos los actores y, de un modo específico, se asigna a las editoriales un compromiso de racionalizar la producción, mientras que a las librerías se les marca un objetivo de reducción de las devoluciones (aspectos ambos muy conectados).

### **3. Garantizar la viabilidad económica de la solución**

Se considera que la estrategia omniscanal debe ser muy eficiente porque las librerías no pueden soportar más costes. La viabilidad económica de la solución debe ser el criterio de partida para que no se reduzca la propia viabilidad de los negocios librereros.

### **4. Potenciar la inteligencia colectiva**

Es necesario potenciar la capacidad de competir con la inteligencia de los librereros frente a la “estupidez” de algunas soluciones tecnológicas. Esta inteligencia se refiere a las destrezas en la prescripción. No obstante, esto no sólo es compatible sino articulable con el conocimiento colectivo, es decir, con las reseñas y las prescripciones de los propios lectores en Internet. En este campo también es necesario afrontar con ambición la posibilidad de acuerdos con redes de bibliotecas públicas.

### **5. Trabajar con una segmentación de la demanda**

La estrategia omniscanal debe integrar una estrategia de segmentación como apoyo a las posibilidades de competir de las librerías independientes, porque la especialidad puede convertirse en un reclamo para cada segmento de la demanda y en una característica que permita también orientar demandas diversas a canales distintos. El sector del libro debería “obsesionarse” por monitorizar la evolución de la demanda (por ejemplo, los cambios en la edad media de un barrio o en los gustos) para ser ágil al definir cambios en la oferta.

La consecuencia de estas ideas es que resulta muy interesante trabajar con clasificaciones de los clientes para diseñar experiencias diferentes para cada perfil.

### **6. Fortalecer las competencias profesionales**

El ideal al cual habría que tender sería construir un esquema estructurado para llegar a ejercer con solvencia como librerero: es necesario una especie de “manual” para el oficio. Esta profesión debe orientarse para que sea capaz de liderar la venta de libros en todos los canales, en lugar de “delegar” en las grandes plataformas los canales digitales. Es imprescindible instalar en la “caja de herramientas” de los profesionales un conjunto de nuevos conocimientos, que son exigidos por una estrategia fundamentada en la omniscanalidad.

**5.**

# **LAS SOLUCIONES**

Uno de los impedimentos más frecuentes en los trabajos que la FGSR haya podido realizar para el diagnóstico de desafíos y los modelos de actuación para el sistema del libro, es que las dinámicas tienden a la generación de ideas muy genéricas y carentes de una evaluación de los pasos concretos a acometer para transformar la realidad.

Con el fin de moderar esa tendencia, se propuso al grupo de trabajo que delegara en el equipo de la FGSR la selección de los ámbitos de los desafíos sobre los que se harían propuestas de mejora.

- Seleccionar una porción limitada de los elementos a transformar.
- Hacer una selección previa de las soluciones que se tomarían en consideración.
- Evaluar la posición que cada una de las actuaciones debería ocupar en un posible plan de trabajo.

En esta síntesis se ha decidido concentrar el interés en tres ámbitos en los que la estrategia podría tener un impacto positivo en el sistema del libro español:

- Datos
- Competencias profesionales
- Eficiencia

En cada uno de estos tres ámbitos de mejora hacia la implantación de una estrategia omnicanal se han seleccionado varios desafíos concretos, tal y como se recoge a continuación.

Selección de desafíos en tres ámbitos:

## DATOS

### 1. Conocer la demanda mejor que las plataformas

Es imprescindible que el sector del libro sea capaz de conseguir una información sobre los clientes actuales y la demanda potencial que sea mejor que la que manejan las grandes plataformas -que utilizan y aprovechan como su auténtica materia prima los datos sobre los usuarios- y que compiten con ventaja en el comercio electrónico.

## 2. Potenciar fortalezas de la prescripción inteligente

Este desafío se refiere a la organización rentable, la consolidación y el aprovechamiento de las competencias tradicionales de la “prescripción inteligente” frente a la prescripción de los algoritmos.

# COMPETENCIAS

## 3. Relacionar objetivos con carencias

La industria debería lograr la formalización de un sistema de capacitación de sus profesionales como un itinerario completo, que conformara sus contenidos en torno a las necesidades de formación para afrontar los desafíos que se derivan de la omnicanalidad, la competencia en Internet, la viabilidad económica de la cadena de valor y el resto de los elementos críticos para el sistema del libro.

## 4. Inventariar las carencias a resolver

Aunque pueda parecer lo contrario, un desafío relevante consistiría en tener un diagnóstico adecuado sobre las debilidades de formación, a partir de un contexto que se ha transformado radicalmente. Este inventario debería implicar una cierta clasificación de las carencias que se remiten a una estrategia de “reskilling” y aquellas que supongan un “upskilling”.

# EFICIENCIA

## 5. Devoluciones

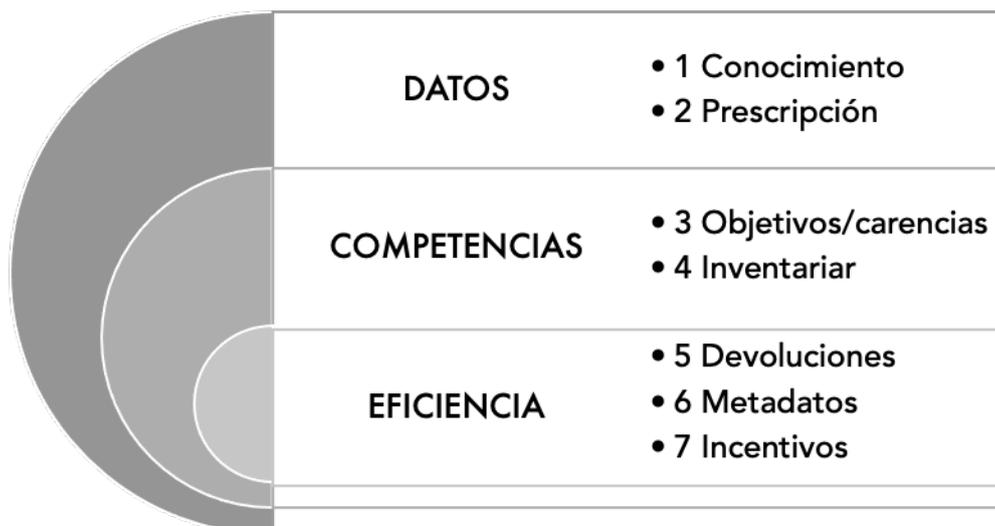
Es reseñable el peso relativo que tuvieron entre las ideas propuestas aquellas que se referían al desafío que plantea el porcentaje de devoluciones para cualquier estrategia de mejora de la eficiencia que se pueda plantear. El gran desafío en el campo de la eficiencia de las soluciones de la omnicanalidad es el que se refiere a una drástica reducción de la tasa de devoluciones desde el tejido librero.

## 6. Información sobre libros: metadatos

En la estrategia omnicanal un desafío clave es el referido a la identificación correcta de todas las variables de cada libro editado. La gestión escrupulosa e inteligente de los metadatos de los libros es condición necesaria para la eficiencia de este tipo de estrategia, debido a su impacto en la visibilidad de los catálogos en Internet tanto en el propio seno de la cadena como en una dinámica B2C.

## 7. Nuevo sistema de incentivos

Este desafío, que completa la atención que se debería otorgar a la mejora de la eficiencia, tiene una relación instrumental con los dos anteriores porque trata de estimular la transformación del sector mediante la reformulación general de los estímulos a la gestión eficiente, tanto en cuanto a la reducción drástica de las devoluciones como a la gestión escrupulosa de los metadatos.



Los desafíos para una experiencia de calidad en la compra de libros a través de comercio electrónico directo a las empresas pequeñas y medianas del sector de libro se usaron como una propuesta para la generación de una gran cantidad de ideas. La estrategia puesta en marcha se orientó hacia la modestia o el realismo en cuanto a la presentación de unas conclusiones finales. En el proceso intermedio se trató de “cosechar” una gran cantidad de ideas para solucionar los desafíos que se habían formulado.

A partir del listado en bruto de ideas (algo parecido a un “brainstorming”) el equipo de la FGSR procedió a suprimir duplicidades y a depurar la redacción de algunas con el fin de que su formulación permitiera una evaluación sobre un sustrato concreto. Finalmente, se trabajó con aproximadamente 90 ideas, propuestas por los miembros del grupo de discusión, con el objetivo de seleccionar propuestas de solución de distinta naturaleza que ofrecieran una base para una potencial definición de proyectos.

A continuación, se recogen las 35 iniciativas que se consolidaron después del ejercicio de filtrado realizado por el equipo de la FGSR:

### **1. En cuanto a la mejora en la generación y aprovechamiento de los datos:**

- 1.1 Aglutinar información recogida desde los puntos de venta en un único instrumento.
- 1.2 Elaboración de un estudio mercado compartido por todo el sector del libro.
- 1.3 Acuerdos para que las redes de bibliotecas públicas compartan sus datos sobre préstamos.
- 1.4 Revisión de la calidad de los datos de DILVE realizada de oficio.
- 1.5 Explotación integrada de los datos de la cadena de valor con herramientas de *data mining* y analítica.
- 1.6 Exigencia de Metadatos coherentes con las demandas de los clientes.
- 1.7 Sistema obligatorio para que los editores enriquezcan fichas DILVE.
- 1.8 Acuerdo de FEDECALI con exigencia de un umbral mínimo de calidad metadatos
- 1.9 Aprovechamiento de los “metadatos sociales”.
- 1.10 Transformar DILVE en una herramienta internacional.

## 2. En lo relativo a la prescripción:

- 2.1 Mecanismo para la integración de las recomendaciones de los lectores.
- 2.2 Enlazar directamente la oferta librera con los criterios de los editores.
- 2.3 Potenciar el catálogo como marca del editor.
- 2.4 Preparación de propuestas temáticas desde librerías.
- 2.5 Transformar Libreros Recomiendan en una especie de *Goodreads* para libreros.
- 2.6 Integrar los criterios de búsqueda de los usuarios de bibliotecas públicas como *crowdsourcing*.
- 2.7 Aflorar una categorización de editores para la segmentación de la demanda.

## 3. En cuanto al tipo de competencias o destrezas requeridas por la estrategia:

- 3.1 Saber profesionalizar la gestión de los espacios físicos de las librerías.
- 3.2 Hacerse expertos en la explotación de la información digital.
- 3.3 Usar los metadatos para vender más.
- 3.4 Marketing para comunidades online.
- 3.5 Content marketing.
- 3.6 Herramientas de análisis del mercado en tiempo real.
- 3.7 Usar destrezas de otras industrias.

## 4. Sobre la mejora de la eficiencia para la omnicanalidad:

- 4.1 Implantar una logística compartida.
- 4.2 Aplicar un PVP y un ISBN diferente para libros POD.
- 4.3 Crear un sello de eficiencia para librerías (según el porcentaje de devoluciones).
- 4.4 Lanzar un plan FEDECALI para reducir al 10% las devoluciones en 4 años.
- 4.5 Convertir a las librerías de barrio en plataformas de acceso universal a los libros.

## 5. Sobre la mejora de la experiencia digital en el marco de la estrategia omnicanal:

- 5.1 Mejora de la experiencia de usuario en las webs del sector del libro.
- 5.2 Definir y cuidar unos metadatos coherentes con las demandas de los clientes.
- 5.3 Mejorar experiencia de compra en línea (*zonalibros*).
- 5.4 Simplificar la compra en línea.
- 5.5 Definir una buena experiencia de usuario específica para móvil.

## 6. Sobre la mejora de la experiencia física en el marco de la estrategia omnicanal:

- 6.1 Mejora de la apariencia de las librerías.
- 6.2 Integrar Internet y pantallas en el espacio de las librerías.

Se ha aludido al ejercicio de un “filtrado” de iniciativas porque el objetivo ha sido concentrar el trabajo creativo en torno a propuestas que fuesen:

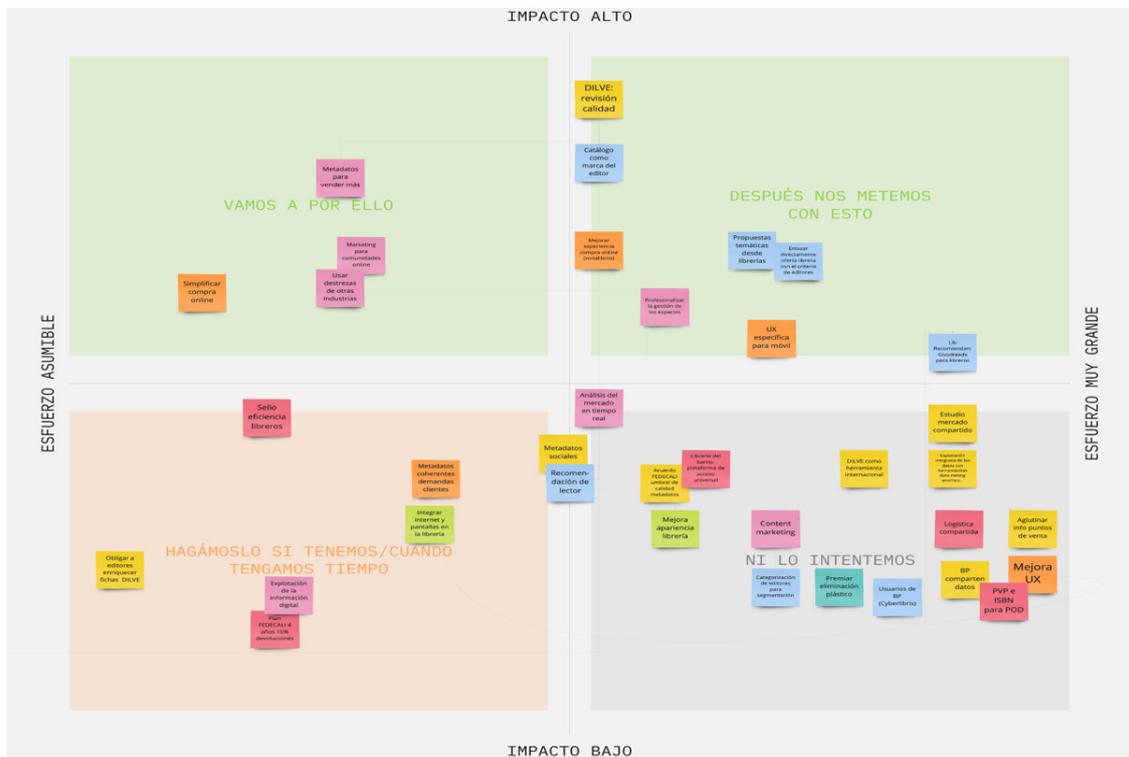
1. Lo menos genéricas o abstractas que fuese posible.
2. Lo menos complejas -que no integraran varias ideas- que fuese posible.
3. Lo más fáciles de comprender que fuese posible.
4. Lo más circunscritas a la estrategia omnicanal que fuese posible.
5. Lo más limitadas al ámbito de actuación del propio sector del libro.

Hay que partir del reconocimiento de que estos requisitos se cumplen en mayor medida en unos casos que en otros. No obstante, se ha logrado que ninguna propuesta incumpla todos y cada uno de estos principios del procedimiento.

Este repertorio facilitó que se pudiera conversar sobre él de un modo eficaz y consolidar la organización de las propuestas en una pizarra virtual que se compartió con el grupo, el cual trabajó durante la última sesión con el objetivo de realizar cierta evaluación de las ideas, usando dos criterios distintos:

- Impacto que cada propuesta podría suponer a la hora de alcanzar los objetivos de la estrategia omnicanal para superar los desafíos.
- Factibilidad real de las propuestas, teniendo en cuenta su coste económico, de tiempo, requisitos de colaboración y esfuerzo de implementación.

El resultado de los debates y las dos votaciones se refleja en este diagrama del tablero virtual:



A continuación, las ideas se muestran organizadas en función de la evaluación que se realizó.

**Por una parte, hay un grupo de iniciativas que se deberían descartar porque implican un esfuerzo muy notable y tienen un grado de impacto reducido:**

- 1.1 Aglutinar información recogida desde los puntos de venta en único instrumento.
- 1.2 Elaboración de un estudio mercado compartido por todo el sector del libro.
- 1.3 Acuerdos para que las redes de bibliotecas públicas compartan sus datos sobre préstamos.
- 1.5 Explotación integrada de los datos de la cadena de valor con herramientas de *data mining* y analítica.
- 1.8 Acuerdo de FEDECALI para exigencia de un umbral mínimo de calidad metadatos
- 1.10 Transformar DILVE en una herramienta internacional.
- 2.1 Mecanismo para la integración de las recomendaciones de los lectores.
- 2.6 Integrar los criterios de búsqueda de los usuarios de bibliotecas públicas como *crowdsourcing*.
- 2.7 Aflorar una categorización de editores para la segmentación de la demanda.
- 3.5 Content marketing.
- 6.1 Mejora de la apariencia de las librerías.

**Como se puede intuir en el cuadro de la imagen, también hay una serie de propuestas que supondrían un esfuerzo más limitado, pero que cuyo impacto tampoco se considera muy relevante:**

- 1.7 Sistema obligatorio para que los editores enriquezcan fichas DILVE.
- 1.9 Aprovechamiento de los “metadatos sociales”.
- 2.1 Mecanismo para la integración de las recomendaciones de los lectores.
- 3.2 Hacerse expertos en la explotación de la información digital.
- 4.3 Crear un sello de eficiencia para librerías (según el porcentaje de devoluciones).
- 4.4 Lanzar un plan FEDECALI para reducir al 10% las devoluciones en 4 años.
- 5.2 Definir y cuidar unos metadatos coherentes con las demandas de los clientes.
- 6.2 Integrar Internet y pantallas en el espacio de las librerías.

**En el apartado de las ideas con un impacto potencial elevado y un grado de factibilidad exigente se integraron las siguientes:**

- 1.4 Revisión de la calidad de los datos de DILVE realizada de oficio.
- 2.2 Enlazar directamente la oferta librera con los criterios de los editores.
- 2.3 Potenciar el catálogo como marca del editor.
- 2.4 Preparación de propuestas temáticas desde librerías.
- 2.5 Transformar Libreros Recomiendan en una especie de *Goodreads* para libreros.
- 3.1 Saber profesionalizar la gestión de los espacios físicos de las librerías.
- 5.3 Mejorar experiencia de compra en línea (*zonalibros*).
- 5.4 Simplificar compra en línea.
- 5.5 Definir una buena experiencia de usuario específica para móvil.

**Por último, hay cuatro propuestas que se consideran de elevado impacto y cuya factibilidad sería asumible:**

- 3.3 Usar los metadatos para vender más.
- 3.4 Marketing para comunidades online.
- 3.7 Usar destrezas de otras industrias.
- 5.4 Simplificar la compra en línea.

**6.**

**UNA PRIORIZACIÓN  
DE LAS ACTUACIONES  
COMO BASE PARA LOS  
PASOS SIGUIENTES**

El grupo de trabajo llevó a cabo una priorización de las futuras actuaciones que serían recomendables para aplicar una estrategia omnicanal con efectos beneficiosos para las librerías y, en términos generales, para la cadena de valor. Esta priorización se realizó mediante dos votaciones sobre el grado de impacto y la factibilidad de las ideas propuestas.

La valoración combinada de ambos criterios presenta un esquema de trabajo futuro que priorizaría el esfuerzo en formación para los profesionales del sector del libro, acompañado de una dinámica de acuerdos -orientados a la racionalización- entre los diversos tipos de agentes de la cadena de valor y de las empresas como sujetos individuales.

## 6.1 EL PAPEL DE LA FORMACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En las discusiones y las aportaciones adicionales que ha venido haciendo el grupo de trabajo, se detecta que las iniciativas de mejora de las capacidades cumplirían el requisito de ser las que mayor impacto tendrían y que presentan un grado de factibilidad mayor.

Esto apuntaría a la conveniencia de mejorar la formación de los profesionales que trabajan en el sector del libro y de quienes se incorporarán al mismo en una serie de ámbitos que se relacionan más directamente con este tipo de estrategia:

- Herramientas para profesionalizar la gestión de los espacios físicos de las librerías.
- Diversas competencias en torno a software para la explotación de datos y para el posicionamiento en Internet.
- Pautas para la inclusión, gestión y explotación de los metadatos para vender más.
- Marketing para comunidades online.
- Marketing de contenidos e inbound marketing.
- Herramientas de análisis del mercado en tiempo real.
- Integración de metodologías y recursos de otras industrias.

## 6.2 ACUERDOS ENTRE LOS INTEGRANTES DE LA CADENA

Durante las reuniones con profesionales del sector del libro y en el resto de las conversaciones individuales se ha insistido en la conveniencia de profundizar en la colaboración entre los “agentes de la cadena”. Hay materias concretas sobre las que sería interesante avanzar por la vía de acuerdos entre editoriales, distribuidoras y librerías para que las posibilidades de éxito de estrategias como la de omniscanalidad pudieran tener éxito.

Los ámbitos sobre los que se “aspira” a lograr una mayor colaboración se refieren a los siguientes aspectos prioritarios:

- Reducción de costes provocados por las prácticas irracionales, entre las que destacaría la sobreproducción.
- Implantación de innovaciones para la reducción de costes de logística.
- Cumplimiento (con exigencia de un cumplimiento mínimo) de los umbrales de calidad en la gestión de la información sobre los libros en las plataformas del sector.

## 6.3 PAUTAS BÁSICAS PARA UNA PUESTA EN MARCHA DE ESTA ESTRATEGIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS NEGOCIOS

En el desarrollo de las reuniones de trabajo se han encontrado algunos puntos sobre los que existe un grado de acuerdo suficiente para elevarlos a unas recomendaciones o para presentar esta descripción somera de unas pautas para la implantación.

La omniscanalidad permite establecer la imagen de marca de manera integrada y coherente con su presencia en diversidad de canales. Hemos dicho que lo que se busca con esta estrategia es lograr una inmediatez y una mejora de la experiencia de usuario, ya que éste disfruta de la posibilidad de acceder a un catálogo de libros desde cualquier dispositivo o canal. A esta perspectiva se puede añadir la visión desde el prisma de los negocios del libro: las empresas pueden llegar al cliente de un modo personalizado y tener una información inmediata para ser capaces de satisfacer sus necesidades.

Desde la perspectiva de una empresa concreta del sector del libro se pueden identificar algunos puntos fundamentales para su implementación.

Por una parte, es indudable que la estrategia omniscanal entraña una **diversificación de los canales de venta** en cuanto cauces para presentar los libros a los compradores. Esto implica que la librería debería tener presencia en el mayor número posible de canales, porque serán los lectores quienes decidirán el canal y el momento en el que van a buscar, comprar y pagar.

Cuando se habla de canales de venta de libros se incide en cauces para el comercio en un lugar físico o electrónico y en este segundo caso es cuando se diversifican de forma notable los canales

(sitio web propio, aplicación, otras plataformas de venta, puntos de venta en otros medios, etc.). La dificultad y la verdadera clave de esta estrategia es que, sea cual sea la cantidad de canales, todos ellos deben estar integrados entre sí. **El centro de esta estrategia no son los canales sino el cliente que interactúa en ellos.**

En este marco de diversificación de canales, otra pauta que se ha considerado como relevante es la de la integración de la experiencia de los clientes. Es obvio que un CRM es un medio útil para llevar a cabo este tipo de gestión de las relaciones en cuanto a las solicitudes de información sobre los libros del catálogo que está a la venta, la identidad de la empresa o la ejecución de las compras. Este punto podría definirse como la creación de un **sistema de soporte** sólido y es la clave para fortalecer la relación con los clientes. Los compradores de libros deberían percibir en esta relación con las empresas del sector que la búsqueda y compra de libros son procesos ágiles, sencillos y seguros.

Un desafío que encuentran las pequeñas y medianas empresas es el de la incorporación de datos sobre los clientes: el problema surge cuando la entrada de esta información genera incoherencias y duplicidades. Esta dificultad será más probable cuanto mayor sea la diversidad de canales de acceso y por esta razón la literatura que existe al respecto insiste en la conveniencia de una sincronización o **integración de los sistemas de recopilación, mantenimiento y procesado de los datos de los clientes.**

Este asunto de la gestión de la información de los clientes se relaciona con el del cumplimiento de la normativa de protección de datos. En el entorno de Internet las empresas tienen muchos problemas para detectar los problemas de violación de la protección de los datos porque son procesos ilegales automatizados y no es fácil percibirlos. Esta situación puede suponer una pérdida de reputación y el consiguiente abandono de los clientes. Para contrarrestar este inconveniente, los expertos recomiendan aprovechar el propio esquema omnicanal para disponer una visión completa e integrada de las fuentes de datos, de modo que las intrusiones o los errores sean detectados con mayor facilidad.

La regla de oro de esta época post-pandémica es que el **cliente tiene la expectativa de poder elegir** si quiere comprar o recibir los libros en la librería o si prefiere hacerlo sin salir de casa, si opta o no por ahorrarse gastos de envío y esperar a un plazo de entrega ordinario. No cabe duda de que, en una estrategia omnicanal, el centro es el cliente, pero esto debe ser compatible con la viabilidad económica de los negocios del libro.

La integración de los datos en torno a un cliente tiene una dimensión secuencial, referida a los datos sobre historia de las interacciones, compras, modalidades en las que se han producido y preferencias por canales y condiciones. Esta información puede ser utilizada para **incentivar una relación estable y un impulso hacia nuevas compras** de libros (siguiendo el esquema de plataformas de contenidos y sus “wish lists”, géneros preferidos, etiquetas de seguimiento y demás recursos).

La gestión de los datos y el procesado de la información demanda un tipo de arquitectura tecnológica basada en la nube y en los servicios externos. Esta es la forma de lograr que la gestión de la omnicanalidad sea escalable porque no presenta la rigidez estructural de las soluciones tradicionales. Este esquema reduce los riesgos y también permite los cambios de estrategia a la hora de tomar decisiones sobre costes tecnológicos, porque permite una adaptación ágil y coherente con el funcionamiento de cada paso en términos de negocio.

**Un proyecto de**

**Fundación Germán  
Sánchez Ruipérez**

**Este proyecto ha  
recibido una ayuda del  
Ministerio de Cultura y Deporte**



El Ministerio de Cultura y Deporte no se identifica necesariamente con las opiniones expresadas ni con los resultados del presente estudio

RENODO