

# **SAND-BOX DE LIBRERÍAS.**

**Un prototipo para las  
librerías independientes  
de los próximos años**

**RENODO**

# SAND-BOX DE LIBRERÍAS.

## Un prototipo para las librerías independientes de los próximos años

Este documento se ha elaborado gracias a los grupos de trabajo organizados en el contexto de “Madrid, ciudad de las librerías”. Proyecto que ha contado con una subvención del Área de Cultura, Turismo y Deporte del Ayuntamiento de Madrid y la colaboración del Gremio de Librerías de Madrid. Las opiniones y propuestas que se exponen en el documento son responsabilidad, ni tienen que ser suscritas por ninguna de las mencionadas instituciones.



Con el apoyo de:



Y la colaboración de:



# ÍNDICE

1. ENFOQUE GENERAL DE LA SESIÓN .....	
2. MÉTODO DE TRABAJO .....	
3. PARTICIPANTES .....	
4. DESAFÍOS Y LÍNEAS DE DEBATE .....	
5. RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO .....	
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....	
7. REFLEXIONES EN EL CONTEXTO ACTUAL .....	
8. PROPUESTAS .....	

# 1. ENFOQUE GENERAL DE LA SESIÓN



“Madrid, la ciudad de las librerías” fue el contexto en el que ha tenido lugar una serie de foros entre profesionales, que quisieron colaborar en las propuestas suscitadas por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en torno a diversos asuntos.

Esta sesión fue la última que se llevó a cabo en el plano profesional —el desarrollado durante las mañanas de cada día de esa semana— y parecía razonable acabar con un ejercicio de imaginación para el futuro, que se refiriese a un plano general, en lugar de los asuntos especializados que se habían abordado en sesiones anteriores (relacionados con el turismo en la ciudad de Madrid, los cómics o las políticas públicas).

En este caso, el trabajo consistía en una invitación a pensar en posibles estrategias para mejorar la viabilidad económica y el crecimiento de las librerías en el horizonte de los próximos cinco años.

Es cierto que las librerías se enfrentan a muchos desafíos en el mercado actual, tal y como ha sucedido casi siempre. No obstante, al grupo se le propuso que pensara en los desafíos actuales y los que se intuyeran para un escenario futuro como medio para plantear un prototipo de éxito para las librerías.

Este ejercicio de prototipado se propuso como un juego en el cual no existían demasiadas reglas:

- No era necesario que se descartaran ideas “locas” o de casi imposible realización.
- No se solicitaba un desarrollo de las formulaciones.
- No se requería un acuerdo entre los participantes para que una idea se tomara en consideración.

# 2. MÉTODO DE TRABAJO



El método propuesto a los participantes es el propio de una dinámica *sand-box*: una superficie de arena en la que se puede trabajar como lo hacen los niños pequeños, generando objetos o dinámicas sin los límites que la experiencia o el día a día puede imponer.

En esta reunión se aplicó el esquema genérico del resto de encuentros participativos de la semana dedicada a las librerías de Madrid. No obstante, se optó por incorporar una estructura en la clasificación de las ideas para que el producto final fuese más útil. Esta búsqueda de una estructura se plasmó en una dinámica orientada hacia la organización del “Business Model Generation”<sup>1</sup> con adaptaciones.

Las orientaciones que se siguieron en el trabajo con los expertos fueron las siguientes:

- Generar nuevas ideas a través del intercambio de diferentes puntos de vista, los cuales suelen promover la mutua inspiración y suscitar soluciones innovadoras y creativas.
- Construir colectivamente una propuesta mediante acuerdos. Esta dinámica permite que todos los miembros del equipo contribuyan y se sientan escuchados. Se partía de la hipótesis de que esto favorecería el que se alcance un compromiso o, incluso, se logre un acuerdo respecto a la imagen final resultante.
- Buscar la diversidad en las miradas. La selección de los participantes buscaba la presencia de personas con diferentes perspectivas y carreras o experiencias profesionales diversas, con el fin de que se enriqueciera el diálogo y se valorasen perspectivas que podrían haber sido ignoradas.
- Lograr la convergencia en un resultado colectivo y evaluado. En la última fase del ejercicio se prescindió de la autoría de las ideas y se llevó a cabo una evaluación de cada una de ellas según su impacto potencial y según el grado de factibilidad que presentarán.

Se configuraron dos grupos de trabajo diferentes, con el objetivo de que hubiera oportunidades para que los resultados que se obtuvieran fuesen imprevistos o, incluso, estuvieran enfrentados. Esto sería resuelto con el trabajo de síntesis a cargo del equipo de la FGSR.

Un factor más de variedad —o de dispersión premeditada— fue la circunstancia de que, mientras que uno de los equipos era madrileño y se desarrollaba en español, el otro estaba compuesto por profesionales españoles y de otros países, por lo que funcionaba en lengua inglesa.

1. Osterwalder, Alexander. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons (Hoboken, 2010)

En cuanto a la dinámica de trabajo utilizada para definir el prototipo, debe recordarse que se recurrió al Business Model Generation, la herramienta creada por Alexander Osterwalder y estructurada en torno a un *canvas* o lienzo para ayudar a las personas responsables de *startups* a diseñar, lanzar y explicar a terceros nuevos modelos de negocio de un modo simple y comprensible.

A modo de resumen, se ofrece un breve repaso a la estructura del *canvas*, con sus nueve áreas:

1. Identificar los segmentos de clientes relevantes para el sector librero y analizar las necesidades de los lectores. Para ello, se pueden considerar factores como la demografía, los hábitos de compra y el comportamiento de los clientes (si son lectores frecuentes u ocasionales, por razones profesionales o de ocio, fans de un género, etc.).
2. Evaluar la propuesta de valor actual de las librerías y evaluar su capacidad para satisfacer las necesidades de cada uno de los segmentos de compradores identificados en el paso anterior. Se animó a los participantes a valorar si la propuesta de valor actual de las librerías es única, diferenciada con claridad de otros circuitos (las plataformas) y atractiva para los clientes.
3. Analizar los canales de distribución existentes y evaluar si son eficaces para llegar a los compradores de libros, teniendo en cuenta que los canales de distribución pueden ser diferentes para cada segmento de clientes.
4. Evaluar las relaciones con los clientes y determinar si se están construyendo relaciones sólidas y duraderas. Se deben valorar los procesos de interacción con cada comprador y con la comunidad en la que se inserta cada librería y si se está ofreciendo un buen servicio postventa, si están escuchando a los clientes de las librerías y si están personalizando la experiencia del cliente.
5. Consignar las fuentes de ingresos y evaluar si son suficientes y si están siendo explotadas al máximo. Se deben considerar las diferentes fuentes de ingresos posibles, tanto la venta de libros como otras. Sin embargo, en este caso se modificó mínimamente este apartado, ya que se pasó a preguntar por las vías de incremento de los ingresos, en lugar de una mera reflexión o inventario de fuentes de financiación. A propósito de esto, se suscitaron preguntas en torno a:
  - Identificar de las fuentes de ingresos actuales. Esto incluye establecer la diversidad de productos que se venden, si es que hay algo más que los libros.
  - Evaluar la efectividad de las fuentes de ingresos actuales, con un posible análisis de la rentabilidad de cada una de ellas, la identificación de las líneas del catálogo que generan la mayor cantidad de ingresos actualmente y de aquellas que no tienen el peso que antes tenían.
  - Identificar oportunidades de crecimiento considerando nuevos productos o servicios que puedan desarrollarse y comercializarse, la expansión geográfica o la penetración de nuevos mercados o la activación de nuevos canales de venta.
  - Valorar los costes asociados al aumento de los ingresos. Por ejemplo, tener en cuenta los costes adicionales que se derivarían de la comercialización de nuevos productos o servicios o los relativos a marketing y publicidad.



6. Analizar los recursos clave necesarios para ofrecer la propuesta de valor de las librerías y evaluar cuánto de disponibles son para ellas el grado de disponibilidad que puedan tener las librerías con respecto a dichos recursos. Estamos hablando de categorías tan diversas como la tecnología, las capacidades profesionales o los espacios físicos, entre otras.
7. Analizar las actividades clave que deben desarrollar las librerías para ofrecer la propuesta de valor.
8. Evaluar los socios clave y reflexionar sobre si las librerías están trabajando con los socios adecuados para maximizar su propuesta de valor.
9. Analizar los costes asociados con la operación del sector y evaluar si son sostenibles a largo plazo, considerando costes como los de producción, marketing y distribución. Tal y como sucedía en el caso de la evaluación de los ingresos, se propuso un enfoque más ambicioso para transformar un análisis de costes en una reflexión en torno a la generación de ideas para reducir los costes de las librerías. A tal objeto se debían tratar los siguientes elementos:
  - Identificar los costes actuales. Esto incluye la identificación de los costes directos e indirectos.
  - Evaluar la eficiencia de los costes actuales. Esto puede implicar el análisis de la rentabilidad de cada coste, la identificación de los que generan el mayor impacto en la estructura de costes, y de aquellos que no están generando los resultados esperados.
  - Explorar oportunidades de reducción de costes. Esto puede incluir la identificación de los costes que pueden ser reducidos sin afectar la calidad del producto o servicio, la identificación de costes que pueden externalizarse o automatizarse y de aquellos que pueden compartirse con otros socios o proveedores.
  - Establecer objetivos de reducción de costes una vez que se han identificado las oportunidades de reducción de costes.
  - Desarrollar estrategias para la reducción de costes. Esto puede implicar la implantación de nuevas formas de trabajo en la librería, la externalización o automatización de costes, la mejora de la eficiencia de los procesos internos, la ejecución e implantación de nuevas estrategias de compras y la renegociación de contratos con proveedores.

# 3. PARTICIPANTES



- Alina Zarekaite (librería La Fabulosa)
- Ana del Amo (librería Altamarea)
- Andrea Sparacino (librería Hoepli)
- David Price (librería Secret Kingdoms)
- Elena Martínez (librería Serendipias)
- Enrique Pascual (librería Marcial Pons)
- Givoanni Hoepli (librería Hoepli)
- Javier Fierro (FGSR)
- Javier Pascual (Ayuntamiento de Madrid)
- Jesús Marugán (librería Akira Cómic)
- José Manuel Anta (FANDE)
- Lorenzo Soto (FGSR)
- Luis González (FGSR)
- María José De Acuña (Gremio de Librerías de Madrid)
- M. Angel Vázquez (librería La Imprenta)
- Pablo Bonet (Gremio de librerías de Madrid)
- Paulien Loerts (librería Athenaeum Boekhandel)
- Roel Salemink (librería Athenaeum Boekhandel)
- Zaida Pérez (librería Liberespacio)

# 4. DESAFÍOS Y LÍNEAS DE DEBATE



## 4.1 DESAFÍOS

Tras haber tomado nota de los planteamientos iniciales y haber extraído de la sesión creativa todas las referencias a los desafíos, es posible ofrecer una síntesis de las líneas de debate esbozadas en torno a las dificultades de las librerías o los desafíos a los que era necesario dar respuesta a través del prototipo.

En primer lugar, es indudable que se percibe la dificultad que tienen las librerías para competir con las grandes plataformas como Amazon, que pueden ofrecer una respuesta muy ágil en el proceso de compra y una selección más amplia.

La dimensión citada puede relacionarse con la debilidad en recursos tecnológicos para el comercio electrónico y el problema que supone la gran producción de títulos en relación con la capacidad logística y de procesamiento que serían necesarias para dar un servicio equivalente al de las grandes plataformas.

Asimismo, se citó en diversas ocasiones el claro aumento de los costos operativos. Por una parte, el incremento de precios de todos los servicios y materiales y, por otra, el aumento de los costes relacionados con los alquileres o con el precio de mantenimiento de los espacios.

Por último, la recopilación de los desafíos se completó con las referencias a la escasa visibilidad de estos negocios en Internet. Esto se relaciona con la dificultad para contar con recursos y habilidades para el marketing digital y la captación de nuevas audiencias.

## 4.2 DEBATES

En los debates que se desarrollaron en ambos grupos de trabajo, se mencionaron estrategias para competir con los actores globales.

Un concepto recurrente es el del “servicio personalizado”, a cargo de profesionales de la librería, dotado con competencias para seleccionar y recomendar libros según los intereses y preferencias de cada persona, como modelo contrapuesto a los algoritmos que utilizan las plataformas para la propuesta de lecturas.

Se ha trabajado con el desafío en torno a la capacidad de encontrar un título que el cliente esté buscando. Dada la dificultad de las librerías independientes para disponer de un catálogo con la dimensión y la diversidad que tienen los de las cadenas de librerías o las plataformas de comercio electrónico, se comentaron diversas propuestas. Al respecto, se apuntaron otras ideas, como la relativa a garantizar la selección en lo que atañe a la calidad.

Una forma para definir una propuesta única se ha encontrado en la oferta de títulos de nicho o de sellos editoriales independientes, a la que se uniría, obviamente, la especialización en un género, lo que haría que en ese caso la oferta fuese imbatible para las grandes plataformas. Este tipo de comentarios se vincularon también con la formación de una comunidad de clientes leales, que se identifican con un género o con la propuesta general de la librería.

La búsqueda de una “seña de identidad” para el establecimiento a través del catálogo puede relacionarse con el enfoque hacia la comunidad o el entorno geográfico poniendo el acento en la promoción de autores locales, lo que puede atraer a los clientes que buscan una conexión con su comunidad, por ejemplo, organizando eventos de autores.

Las librerías que trabajan con libros de segunda mano han sido citadas como epítome de cierto enfoque en torno a los libros “raros” o “especiales” al que también podrían recurrir otro tipo de librerías. En este sentido, se ha mencionado la tendencia de ciertas audiencias juveniles hacia la búsqueda títulos atípicos o difíciles de encontrar y, más concretamente, a la demanda de ejemplares firmados, primeras ediciones u otras ediciones especiales (con cubiertas o diseños con tiradas pequeñas).

En cualquier caso, la importancia de la calidad del servicio y las recomendaciones personalizadas debería vincularse a una mejora en la agilidad para servir pedidos especiales, por lo que esta dimensión no debería separarse radicalmente de las herramientas de tipo logístico.

La idea de la personalización se conecta también con el concepto de “experiencia” como propuesta de valor única de cada librería. A esta propuesta de valor se le asignaron otros elementos: el ambiente del espacio físico de la tienda, la importancia de que promueva la interacción y el contacto físico con los ejemplares, así como la puesta en marcha de iniciativas como la organización de firmas de creadores o clubes de lectura, que contribuyen a formar comunidades en torno a la librería.

Otro bloque de preocupaciones e interés a lo largo de las conversaciones se refirió a las estrategias para la presencia en Internet —a través de un sitio web, redes sociales y marketing mediante *newsletters*— que se pueden enlazar con las posibilidades de establecer sistemas de pedidos y envíos acordados mediante mensajería.

Se sigue pensando que las redes sociales pueden ser herramientas poderosas para que las librerías independientes presenten la oferta e interactúen con los clientes publicando información sobre novedades, recomendando libros o difundiendo los eventos que se vayan a organizar, como formas de fomentar el acercamiento al espacio físico de la librería. Las redes sociales también pueden ser medios útiles para realizar ventas, por ejemplo, a través de Instagram o WhatsApp.

Desde la perspectiva concreta de las operaciones de venta se ha hablado de herramientas como Todos tus libros, una plataforma de comercio electrónico completa que permite usar un sistema compartido y adaptado a las necesidades de las librerías.

Finalmente, otro de los bloques de conversaciones que se suscitaron giró en torno a la viabilidad económica de las librerías independientes y las ideas para lograr más ingresos y recortar costes operativos.

Varias de las iniciativas se podrían englobar bajo la denominación de “diversificación de las fuentes ingresos”, referidas a la posibilidad de extender sus flujos de ingresos, mediante la inclusión de nuevos productos y servicios adicionales diferentes a la venta de libros, como los cafés o los vinos, los regalos y la papelería, así como el *merchandising* relacionado con ciertos géneros literarios o autores.

En este plano habría que encuadrar las ideas sobre la organización de sesiones formativas y talleres de escritura e, incluso, la celebración de eventos desligados de lo libresco o lo cultural (reuniones privadas, eventos comerciales para el barrio o, incluso, celebraciones familiares).

En lo referido a la contención de costes, se habló de aprovechar ciertas herramientas tecnológicas para el ahorro de energía, así como para la automatización de ciertas tareas. Fue recurrente la mención al coste de los alquileres, aunque no se han planteado soluciones más allá del recurso a la financiación pública.

# 5. RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO





A partir de la estructura del modelo utilizado se presentan los resultados del ejercicio de los dos grupos de trabajo. Estos resultados se refieren a dos dimensiones:

- Inventariado de los elementos necesarios para comprender lo que será una librería en el futuro próximo.
- Propuesta de estrategias o ideas para reforzar las posibilidades de éxito de las librerías.

En cada una de las dimensiones del *canvas* se generaron unas agrupaciones de ideas que pretenden resumir un concepto, dentro del cual se incluyen las ideas que contribuirían a esa estrategia y que los participantes fueron aportando en anotaciones en el panel, casi siempre reproduciendo su tenor literal (o con alguna matización para que sea posible comprender su significado, el cual se desarrolló verbalmente durante la reunión). Por ejemplo, dentro de la propuesta de valor se recoge el concepto de la “venganza de lo analógico”, que pretende resumir un conjunto de ideas en torno al tipo de servicios de la librería que serían ajenos a cualquier herramienta digital: las librerías proporcionan una atención personalizada (cara a cara), sirven de punto de encuentro entre personas, de conector entre lectores, de refugio cultural analógico libre de ansiedad digital y permiten el contacto con los creadores.

El proceso de organización llevado a cabo con las ideas de los participantes, al objeto de establecer los elementos necesarios para un prototipo de librerías competitivas, conduce a este resultado:

## 5.1. PROPUESTA DE VALOR

### A. La venganza de lo analógico

1. Foco en la atención personalizada (cara a cara)
2. Punto de encuentro entre personas (agradable, confortable, atractivo)
3. Servir de conector entre lectores: club de lectura, vinos, bodas
4. Refugio cultural analógico libre de ansiedad digital
5. Contacto con los creadores

### B. Ofrecer servicios imbatibles

1. Selección: filtrado frente a la sobrepuplicación
2. Prescripción y aprendizaje
3. Integración con otros productos asociados

**C. Recurrir a la omnicanalidad**

1. Facilidad para encontrar los títulos en la web
2. Sin fricciones en el proceso de compra digital o en la tienda
3. Múltiples opciones de entrega (tanto en lo que afecta al plazo como al lugar —tienda o domicilio—)

**D. Facilitar una identidad aspiracional al comprador**

1. Codiseño de los atributos de la marca con los clientes
2. Vivir una experiencia única
3. Ser parte de una comunidad: club, tarjeta de cliente con ventajas

## 5.2. ACTIVIDADES CLAVE

**A. Oferta de productos**

1. Libros
2. Libros personalizados para cada lector
3. Libros en diversos formatos
4. Libro como regalo
5. Artículos complementarios exclusivos

**B. Oferta de servicios**

1. Experiencias VIP
2. Espacio de *coworking*
3. Talleres y cursos
4. Fiestas para editoriales independientes
5. Librería extramuros con sesiones *tupperbook*

**C. Back office**

1. Planificación
2. Diseño de experiencias
3. Generación de datos y su explotación
4. *Pricing*
5. Gestión de compras

**D. Comunicación**

1. Interacción en redes sociales
2. Marketing digital

## 5.3. SEGMENTOS DE CLIENTES

### A. Según su etapa vital

3. Jubilados
4. Generación Z
5. Generación alfa
6. Progenitores de niños

### B. Según sus condiciones personales

1. Personas solitarias
2. Diversidad funcional
3. Nómadas digitales
4. Profesionales
5. Estudiantes

### C. Según su comportamiento

1. Nostálgicos de lo analógico
2. Curiosos digitales
3. No lectores
4. Personas que necesitan saber algo sobre un asunto
5. Fans de un género
6. Miembros de una comunidad de interés
7. Clientes del barrio
8. Exploradores
9. Ansiosos
10. Personas que compran por una afición en particular
11. Lectores apasionados y frecuentes
12. Lectores esporádicos
13. Residentes por estudios (Erasmus, estudiantes internacionales del IEExperiencias o intercambios internacionales, etc.)

### C. Organizaciones

1. Empresas
2. Bibliotecas públicas
3. Escuelas

## 5.4. RELACIONES CON CLIENTES

### A. Venta

1. Ver y tocar los libros
2. Fomentar el tránsito de un tipo de contenido a otro

### B. Interacción analógica

1. Conversación
2. Reuniones periódicas para el codiseño
3. Visitas personalizadas

### C. Interacción digital

1. Cuentas en redes sociales
2. Inteligencia artificial para recomendaciones en web
3. Atención por mensajería digital

## 5.5. CANALES

### A. Interacción personal

1. Un canal para la co-creación
2. Eventos y festivales
3. Reuniones del barrio
4. Ferias
5. Club de lectura

### B. El espacio y la librería en sí misma como canal

1. Espacio de la librería
2. Escaparate
3. Anuncios
4. Presentaciones
5. Boca a boca
6. Empaquetado como vía de comunicación
7. *Tupperware* de librerías: venta en domicilio
8. Sistema de entrega

### C. Digital

1. Redes sociales: Instagram, Facetime, Twitter
2. Newsletters
3. Comercio electrónico
4. CEGAL en red
5. TV en Internet o *streaming*
6. Web con reseñas
7. Servicios automatizados (drones y ¿robots?)

## 5.6. SOCIOS CLAVE

### A. En la cadena de valor

1. Circuito de librerías independientes
2. Creadores
3. Editoriales
4. Editoriales independientes y micro-editoriales
5. Librerías Independientes Unidas (LIU)
6. Socios internacionales

### B. Entorno cercano

1. Asociaciones locales
2. Colegios y bibliotecas de cada barrio
3. Comercios vecinos
4. Vecinos

### C. Proveedores

1. Distribuidores
2. Logística
3. Proveedores de POD (Print on Demand)
4. Proveedores tecnológicos
5. Inversores

### D. Instituciones y otros

1. Administraciones públicas
2. Universidades
3. Escuelas de negocios
4. Empresas con público común al de librerías

## 5.7. RECURSOS CLAVE

### A. Recursos materiales del negocio

1. Espacio físico
2. Fichas bibliográficas completas y actualizadas (para descarga)
3. Financiación
4. Herramientas tecnológicas
5. Tarjetas de cliente o socio (seguimiento y personalización)

### B. Recursos personales

1. Personal profesional
2. Programa de formación (re-skilling y up-skilling)
3. Expertos en comunicación

**C. Recursos de comunicación**

1. Marca
2. Plataforma de comunicación
3. Sistema de *streaming*
4. Community manager

## 5.8. REDUCCIÓN DE COSTES

**A. Espacio**

1. Más tiendas: menos costes de escala
2. Localización más barata

**B. Logística**

1. Logística común y sostenible
2. Red distribución común

**C. Información y procesos**

1. Sistema compartido de envíos a clientes
2. Uso de IA para reducir tiempo y costes
3. Control de procesos
4. Simplificación de sistema
5. Menos libros de fondo y recurso al POD (Print On Demand)

**D. Acuerdos en la cadena de valor**

1. Gestoría común especializada en librerías
2. Mayor descuento de las editoriales
3. Devoluciones más eficientes y simples
4. Menos devoluciones

## 5.9. AUMENTO DE INGRESOS

**A. Expansión de los contenidos**

1. Ebooks
2. Audiolibros
3. Edición de libros propios

**B. Ampliación de la oferta**

1. Alianzas para proyectos culturales con administraciones públicas
2. Pack personalizado
3. Formato de suscripción o tarjeta de socio de club
4. Venta de productos asociados (por ejemplo, objetos literarios)
5. Venta de servicios complementarios

### **C. Explotación del espacio**

1. Facilidades para vender: café, cerveza, bodas y “lo que venga”
2. Nuevas ventanas de negocio
3. Alquiler de la sala por horas o sala de lectura de pago
4. Tiendas más grandes

### **D. Gestión económica y comercial**

1. Márgenes mayores
2. Incremento de ventas
3. Internacionalización
4. Ventas online
5. Ventas en redes sociales

### **E. Procesos**

1. Impresión bajo demanda (POD)
2. Operaciones de B2B
3. Campañas de marketing

# 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS





Para una mejor comprensión de los elementos recogidos en el *canvas* anterior y de las conexiones que existen entre ellos, se hacen las siguientes precisiones:

## 6.1. PROPUESTA DE VALOR

Cuando hablamos de la “venganza de lo analógico”<sup>2</sup>, agrupamos planteamientos que incidían en la inclusión de ideas que tratan de explotar ventajas competitivas con las plataformas digitales. Esto se refiere a aportaciones para los clientes que no podrían existir o, al menos, no presentarían las mismas condiciones en un entorno digital. Este integrante de la propuesta de valor se fundamenta en el contacto personal en un lugar concreto: el espacio físico de la librería. Ambos grupos de discusión incidieron con mucho interés en la consideración de la atención personalizada en la librería y en la explotación de ese espacio para el encuentro (entre lectores, con creadores y otros) y en la diferenciación clara frente al entorno digital: la librería como un espacio, un refugio analógico frente a lo que hemos denominado “fatiga digital”.

El segundo componente de la propuesta de valor se basa en los “servicios imbatibles”, entendiendo por tales a los que integran el núcleo duro de una librería: la selección y la prescripción. Muchos de los participantes subrayaron la importancia de la recomendación a cargo de personas, frente a la naturaleza limitada de las propuestas de los algoritmos. Junto a este concepto se ha recogido una propuesta bastante reiterada: la integración de los libros con productos asociados. ¿Qué quiere decir esto? La idea se centra en la conveniencia de incluir otros productos relacionados con los libros: objetos vinculados al contenido de un libro o de los creadores literarios (carteles, postales, tazas, marca páginas y otros). Con esta parte de la propuesta de valor se trata de dar respuesta a las personas que son lectoras comprometidas y que posiblemente quieran verse rodeadas de esos objetos.

Así como la naturaleza física de los espacios y la interacción personal son una parte fundamental de la propuesta de valor, hubo también bastantes opiniones a favor de la incorporación de las ventajas de lo digital. El concepto que agruparía a esas ideas es el de la estrategia de la omnicanalidad: una experiencia de cierta continuidad entre el espacio de la librería y su presencia en la web, así como el aprovechamiento de los avances en la identificación digital de los títulos y las nuevas alternativas de los procesos de logística y entrega.

2. Sax, David. *The revenge of analog. Real things and why they matter*. Public Affairs (New York, 2006).

Por último, se mencionaron algunas ideas que el equipo de la FGSR ha etiquetado como “facilitar una identidad aspiracional al comprador” queriendo aludir a la necesidad de sumar a la propuesta de valor el prestigio de la librería y sus atributos de calidad: la experiencia única (cada librería como un lugar único en el mundo) y el valor de formar parte de la clientela, vista como una comunidad. En este plano hubo ideas muy interesantes sobre la participación de los clientes en la construcción de la marca y sobre la oferta de condiciones más beneficiosas a los clientes comprometidos (no en los precios, sino en la calidad de la experiencia que disfrutaran como usuarios de la librería).

## 6.2. ACTIVIDADES CLAVE

En esta dimensión las referencias se han clasificado bajo cuatro etiquetas: los productos que se ofrecen, los servicios que integran también la oferta, las actividades internas y las que se realizan hacia el exterior. El resultado obtenido no es muy sorprendente, salvo en el apartado de servicios (con planteamientos como la creación de espacios para el coworking o la formación, las experiencias personalizadas para clientes VIP o las acciones de *tupperbook*, en alusión a las presentaciones de la librería en otros lugares, que podrían incluir domicilios o espacios vecinales).

La actividad de la venta de productos gira en torno a los libros en sus diversas categorías y las actividades de gestión interna o *back office* se desglosan en: planificación de cada temporada, campaña o proyecto, diseño de experiencias para los clientes, generación de datos a partir de la actividad diaria con el fin de construir una base de información para su análisis y explotación, así como la gestión de compras, devoluciones, precios y esquema de *cash flow*.

El grupo de las actividades desde la librería hacia el exterior se centró en la comunicación y, de forma llamativa, en la presencia del negocio en las redes sociales y en la planificación y gestión de una estrategia de marketing digital.

## 6.3. SEGMENTOS DE CLIENTES

La segmentación de los clientes de las librerías se orientó hacia una priorización de los segmentos de edad identificados como cruciales para los próximos años, por lo que se centró el interés en personas jubiladas, generación Z, generación alfa y familias con niños pequeños.

Junto a la segmentación según la edad, se debatió sobre tres ámbitos a partir de los cuales segmentar.

Por una parte, se diferenció entre personas según ciertas condiciones a las que hemos denominado como “personales” y, desde ese enfoque, se identificaron cinco segmentos prioritarios o que implican categorías novedosas a las cuales prestar más atención: personas solitarias que viven en la gran ciudad, personas con diversidad funcional, nómadas digitales, estudiantes y profesionales. Respecto a estos segmentos se defendió que en los próximos años es necesario diseñar estrategias para cada uno de ellos.

La categoría o el criterio para llevar a cabo una segmentación que generó más debate y tormenta de ideas es la que se refería a la clasificación de clientes según el tipo de comportamiento en su calidad de compradores de libros (fans, esporádicos, recurrentes, que compran por una afición, etc.).

El último criterio para la segmentación se refirió al tipo de organizaciones, en función de sus fines o naturaleza jurídica.

## 6.4. RELACIONES CON CLIENTES

Las relaciones con los clientes van a residir en la venta y las interacciones que se van a entablar con estos para generarlas, tanto las analógicas como las digitales. Salvo las propuestas del co-diseño de experiencias y el uso de la IA para las recomendaciones en cuentas de clientes en la web, el resto de los planteamientos reflejan las relaciones actuales. No obstante, hay más matices innovadores a la hora de forjar relaciones basadas en la proactividad para estimular la conexión entre diversos tipos de contenidos (musicales, cinematográficos, videojuegos, etc.).

## 6.5. CANALES

Las ideas que se generaron para este apartado fueron agrupadas, una vez más, en vías vinculadas a la interacción personal o a la comunicación en Internet o bien a través de tecnologías emergentes (por ejemplo, los drones). Como se puede observar en la relación de conceptos que se han sintetizado, surgieron bastantes ideas innovadoras. Junto con estos dos grupos de canales se integran otras ideas centradas en el valor del espacio de la librería (escaparate) y los procesos tradicionales (presentaciones) o innovadores (empaquetado como soporte para la comunicación o el *tupperware* de librerías).

## 6.6. SOCIOS CLAVE

Para la conformación de un nuevo modelo de librería es imprescindible que se establezcan alianzas en el seno de la cadena de valor (editoriales, creadores, otras librerías, etc.), en la cual se deben llevar a cabo estrategias de diferenciación colaborando con otros socios considerados clave, tales como proveedores (distribuidoras, empresas de impresión bajo demanda, inversores, etc.), las instituciones (administraciones, universidades, etc.) y, sin duda, las organizaciones y personas del entorno cercano a la librería (asociaciones, otros comercios, etc.).

## 6.7. RECURSOS CLAVE

Se puede concluir que los recursos clave para el futuro de las librerías no se diferencian de los que hoy mismo constituyen el modelo.

## 6.8. REDUCCIÓN DE COSTES

En lugar de consignar las partidas de costes, tal y como establece el modelo estándar, en el *sand-box* se trabajó con la perspectiva de generar ideas para reducir costes en el futuro.

La gestión de los costes se dirigió a los asociados a los locales, la logística de los pedidos, el derivado de las fricciones o ineficiencias en los procesos de la cadena (o al menos la posibilidad de mejorar su eficiencia) y las transformaciones en la cadena de valor a través de acuerdos intersectoriales. Quizás sea útil destacar que la estrategia, que opera casi de un modo transversal, se refiere a la racionalización de procesos mediante nuevas operativas y la creación de estructuras compartidas para ganar dimensión y crear economías de escala.

## 6.9. AUMENTO DE INGRESOS

Esta última dimensión del esquema fue, probablemente, la que se generó conversaciones más ambiciosas a la hora de proponer estrategias transformadoras para el futuro. Esas estrategias están referidas a la diversificación de los contenidos o, incluso, a la expansión de la posición en la cadena de valor (edición), a la diversificación del tipo de oferta (personalización, suscripción, otros productos y servicios, etc.), las alianzas y la rentabilización de otros activos como el espacio, así como la incorporación de nuevas herramientas y procesos.

# 7. REFLEXIONES EN EL CONTEXTO ACTUAL



Cuando se repasan los paneles con ideas que se fueron construyendo durante la sesión del *sand-box* y se clasifican según sus ámbitos de impacto, la imagen que se obtiene no es muy diferente a las tesis que han defendido las asociaciones de librerías independientes en diferentes países.

En este sentido, se pueden recordar las propuestas que hizo Oren Teicher (en aquel momento era director de la American Booksellers Association) durante su conferencia en Readmagine, organizada por la FGSR en 2019:

- Énfasis en la atención personalizada. La fuerza de las librerías o el valor que las hace únicas es el trato personalizado al cliente, el cuidado en las selecciones, la capacidad prescriptiva y la promoción de autores locales.
- Alianzas y colaboraciones. Es preciso establecer alianzas y colaboraciones entre las librerías independientes y otros actores de la cadena de valor del libro (citaba a las editoriales, distribuidoras y organizaciones de escritores).
- Programas de fidelización y recompensas. Lanzar programas de fidelización y recompensas para los clientes de las librerías permite incentivar la compra premiándoles por su lealtad.
- Capacitación y formación en nuevas competencias. La formación continua (*reskilling* y *upskilling*) es trascendental para los propietarios y el personal de las librerías, de esta manera las librerías puedan mantenerse actualizadas en un entorno en constante cambio.
- Teicher también defendió cambios regulatorios para promocionar la posibilidad de competir con los gigantes digitales y su posición dominante, equilibrando el terreno de juego en el que hay que competir. Aunque el esquema del “canvas” no se presta a las referencias orientadas a las políticas públicas, es cierto que en el desarrollo de la sesión de debate se plantearon también bastantes ideas en relación con este ámbito.

Un año antes Mike Shatzkin también participó en un foro de Readmagine y coincidió con buena parte de los planteamientos de Teicher. No obstante, de su presentación se pueden extraer otros planteamientos diferentes.

Shatzkin hacía más hincapié en la digitalización, desde la perspectiva de contar con una presencia en Internet más sólida, con sitios web atractivos y funcionales, participación en redes sociales

y también el salto al *retail* de libros electrónicos. Asimismo, se refería a la utilización de los datos y tecnología para comprender mejor a sus clientes y tomar decisiones comerciales con mayor fundamento (mediante el seguimiento de las preferencias de los clientes, el análisis de datos de ventas y la utilización de herramientas de marketing digital).

En segundo lugar, Shatzkin resaltaba la relevancia de que las librerías gestionaran bien su inventario y que se orientaran hacia segmentos o, incluso, nichos específicos para diferenciar su oferta de las grandes cadenas o plataformas en línea.

Así pues, las conclusiones generales de la sesión llevada a cabo en el marco de “Madrid, la ciudad de las librerías” convergen con algunas de las orientaciones de dos voces autorizadas y analistas del mercado del libro.

Donde la creatividad se ha manifestado por caminos más originales es en las ideas concretas, enunciadas de un modo concreto y observadas en sus posibles conexiones mutuas.

Las propuestas que se ofrecen a continuación tratan de simplificar los resultados de este trabajo y suponen una integración de las ideas cosechadas y el trabajo de documentación, reflexión de la FGSR, así como de la visión que esta ha obtenido sobre el estado de la cuestión a través de su participación en otros foros o las aportaciones que diversos expertos han venido haciendo en Readmagine o en proyectos europeos en los que la Fundación participa.

# 8. PROPUESTAS





## IDENTIDAD ÚNICA PARA CADA LIBRERÍA

Una estrategia de crecimiento para las librerías independientes puede consistir en el fortalecimiento de una marca única para cada una. Se ha detectado que, bajo el concepto reiterado de “personalización”, el grupo de trabajo ha construido una serie de ideas que se traducen en una propuesta para que cada librería sea percibida como una propuesta de valor irrepetible. Esta identidad se fundamenta en principios de actuación relacionados con la interacción personal con los clientes, la conformación de un fondo de títulos sin réplica en otros puntos de venta, la vinculación específica de otros artículos de venta con los libros, los servicios complementarios que se incorporen a la oferta o que se refieran a la configuración del espacio y a la naturaleza de las actividades que se celebren en el mismo. Anteriormente se ha formulado esta propuesta como la creación de una “identidad aspiracional” para los clientes, queriendo aludir a la necesidad de reforzar la propuesta de valor con el prestigio de la librería y sus atributos de calidad, es decir, con una experiencia única que ofrece a los clientes recurrentes el valor de formar parte de una comunidad.

## ENRIQUECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

La segunda estrategia que se propone es de naturaleza transversal, porque se relaciona con el resto de las propuestas como un requisito necesario para su implantación. A partir de las aportaciones de ambos grupos de expertos se concluye en el interés de transformar la formación de los profesionales de las librerías. La cartera de competencias debería enriquecerse para integrar lo que podríamos denominar como las “destrezas tradicionales” requeridas en un nivel de exigencia elevado, con el aprendizaje de pericias nuevas en el mundo librero.

## REDEFINICIÓN DE LA OFERTA DESDE UNA SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación de los clientes de las librerías puede parecer algo obvio, pero se ha decidido destacarla entre las propuestas estratégicas porque se ha apreciado su presencia en la mayor parte de los debates y debido a que los participantes fueron capaces de dibujar un esquema innovador. La naturaleza de este planteamiento presenta la potencialidad de ofrecer un modo eficaz para la definición de la estrategia de cada establecimiento librero. Las reflexiones llevan a segmentos de clientes más insólitos que “trillados”, tales como los referidos a personas solitarias que viven en la gran ciudad, personas con diversidad funcional, nómadas digitales, estudiantes y profesionales, con una intersección de factores de edad: personas jubiladas, *millennials*, generación Z, generación alfa y familias con niños pequeños.

## COOPERACIÓN EN EL SENO DEL SECTOR Y CON OTROS AGENTES

La última estrategia que los analistas de la FGSR propone se refiere al uso de los acuerdos y las alianzas entre agentes del sector para racionalizar los procesos y hacerlos más eficientes, así como la cooperación con agentes del entorno social en el que se asientan las librerías para mejorar la proyección del negocio en su entorno. La consecución de acuerdos en el seno de la cadena de valor del libro es considerada como una estrategia a reforzar en el futuro para hacer de cada librería un negocio más sostenible, tanto desde el punto de vista económico como medioambiental, a través del refuerzo de esquemas digitales, de la gestión de datos, las dinámicas de multi-canalidad o la creación de estructuras compartidas para ganar dimensión y crear economías de escala.

**RENODO**