

Falacias y mixtificaciones del precio fijo

Algunas razones para abrir un debate

Manuel Gil

<http://antinomiaslibro.wordpress.com>

El mundo del libro está sufriendo los últimos estertores de un cambio brutal de paradigma; el estado de la situación de ventas del primer trimestre de este año ha venido a profundizar y a ahondar la situación de «marasmo» y «aletargamiento» en la que se encuentra el sector, bajo unos estados de desánimo manifiestamente preocupantes; los comentarios, «nos hundiremos todos» y «lo que tenga que pasar, pasará», se repiten como una letanía gregoriana. La cuarta potencia editorial del mundo tiene problemas serios que probablemente requieran cirugía más que cosmética.

El país está inmerso en una situación económica ciertamente compleja y preocupante. Por más que se intente ser positivos, los datos que día a día aparecen no permiten observar brotes verdes. Y esto parece que va para largo. Con un primer trimestre de 2011 que sólo se puede calificar de *horribilis*, nos encontramos con unos datos ciertamente preocupantes: previsible subida de los tipos de interés, paro estratosférico (casi 4,7 millones de parados, con una tasa del 20,33%), y una economía sumergida de proporciones semejantes a un enorme iceberg, crecimiento casi cero, inflación, subida del petróleo y de la energía, la gasolina en un precio histórico, previsible subida de la luz, las hipotecas, los alimentos... Sube todo menos los salarios, y encima escucho a grandes teóricos de la economía hablando de que los salarios deben bajar..., el estudio de FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorro) habla de 4 millones de empleos «invisibles», un 17% del PIB, y una situación de expectativas que no remonta, con la retórica del desánimo instalada en todos los sectores de la sociedad. Uno de cada tres hogares no puede llegar a fin de mes;

un 30,4% de las familias tiene dificultades para afrontar los gastos domésticos; cuatro de cada diez no pueden disfrutar ni de una semana de vacaciones al año fuera de casa; según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), la tasa de pobreza relativa alcanza ya al 20,8% de la población; un 40% de los españoles en edad de trabajar está en el paro o tienen contratos temporales; las expectativas de un repunte del consumo privado son una quimera. En resumen, un panorama negrísimo de la economía española y de la edición en particular, que deberían llevar al sector a una reflexión de conjunto sobre cómo combatir la situación. ¿Quién compra libros en esta situación?

El personal está sin renta, sin expectativas, con miedo a irse al paro, y el libro es un bien altamente prescindible, además de caro. Marcas blancas, compras *low cost*, comparaciones de precios, etc... y el mundo del libro al margen del consumo. Los libros son caros hoy por hoy, lo diga quien lo diga.

Decir que no hay nadie en las librerías es una obviedad: los datos del primer trimestre de 2011 han sido malos, muy malos, rematadamente malos, tanto para la edición como para las librerías. Los libreros se han defendido con un volumen de devoluciones de proporciones de un tsunami, lo que revela un agotamiento de recursos y una merma muy fuerte de la rentabilidad neta de las librerías. Con ello se pone de manifiesto que muchos editores están ante un descenso brutal de sus fondos en las librerías, estoy convencido que en porcentajes del 30%, y la presencia mínima de gente en las librerías y el bajo consumo de libros denota que el libro es un bien altamente prescindible. Ni bien refugio, ni bien flotador, producto de ocio y punto. No olvidemos que la lectura es ahora mismo el cuarto entretenimiento por detrás de la música, las películas y videos, y los videojuegos. El libro tiene ahora mismo una enorme competencia, en el mercado del entretenimiento no está solo, y esto le obliga a su vez a competir. Hay una unanimidad absoluta en las conversaciones con los libreros que detectan un cambio de hábitos ciertamente importante; la pregunta que más se repite en las librerías por parte de los clientes es: ¿y este libro cuánto cuesta? Y añadido yo, ¿por qué esta pregunta ahora? Muy sencillo, hay que entender la teoría que señala que un cambio en el comportamiento del cliente indica una modificación en sus necesidades de consumo. Sin gente en las librerías, con un tráfico un 20% inferior, un ticket medio un 25% más bajo, sin expectativas, en un clima de desánimo y fatalismo, ¿qué se puede hacer? ¿No ha llegado el momento de una campaña nacional de fomento de la visita del personal a las librerías? ¿Es posible pensar en un sistema que proteja a la vez a la librería y al cliente final?

La existencia del precio fijo en España ha fracasado sin ningún género de dudas, al margen de ser un dogma talibanesco que no tiene en cuenta que la mitad del volumen del comercio interior está en precio libre. El enorme vo-

lumen de negocio interior que está al margen de los canales tradicionales del libro hace que se deba abrir el debate de manera urgente. O se regulariza una situación a través de un código de buenas prácticas que salvaguarde las librerías, o se procede a abrir un debate sobre otro sistema distinto de precios. Lo que tengo muy claro es que el precio fijo de venta en España debe ser abandonado a la velocidad de un *ninja*. Y la defensa de las librerías no presupone que estemos buscando el modo de que sigan funcionando igual, sino que es imprescindible que acepten determinadas innovaciones que ahora mismo son imperativos de mercado, necesarias para competir en ciertos niveles de escala.

La situación del precio fijo, independientemente que piense que ha fracasado abiertamente en España y que su ciclo ha tocado a su fin –el cliente compra caro y las librerías no alcanzan un nivel de acumulación de capital que les permita crecer en volumen y en tamaño–, se encuentra ante una vulneración permanente y constante del mismo, situación que ha acabado por pervertirlo, lo que hace necesario e imprescindible abrir unas líneas de reflexión nuevas sobre el tema.

En numerosas ocasiones he señalado que el sistema de precio fijo en España presenta un fallo multiorgánico severo desde hace mucho tiempo. En cualquier otro sector, un sistema intervenido de precios es algo rígido, con el que acaba siendo imposible lograr un equilibrio entre oferta y demanda. En economía se habla de los «vicios» de los sistemas de precios para indicar las distorsiones a las que cualquier sistema de precios lleva casi inevitablemente. Muchos de estos «vicios» se producen porque se conforman estructuras de mercado alejadas de un cierto nivel de competencia perfecta y por el bloqueo de las curvas de oferta y demanda. En el caso del sistema de precio fijo español hay que señalar que, entre el amplio abanico de prácticas desleales y vulneraciones constantes, y por culpa del alejamiento de los agentes productores respecto a las nuevas demandas del mercado, *low cost*, elasticidad al factor precio, compra inteligente, nuevos hábitos de consumo, etcétera, conforma un ecosistema que protege a ciertos agentes del canal de distribución en perjuicio abierto del conjunto del mercado, es decir, de los usuarios finales. Y muy al contrario de lo que piensan los libreros, ese sistema frena abiertamente el desarrollo de procesos de acumulación en las propias librerías.

¿Significa esto que defienda abiertamente un sistema de precio libre? Sí, sin ningún género de dudas: la propuesta es un precio fijo de compra (para los minoristas) y un precio libre de venta, con la imposibilidad de vender por debajo del coste, es decir, imposibilidad de hacer *dumping*. El sistema que planteo intenta ir a la raíz del problema, no quedarse en la superficie de la discusión como ha sucedido durante décadas. El problema no está en vender al mismo precio,

como se ha defendido hasta ahora, sino en lograr comprar, en todos los puntos de venta, al mismo precio, y aquí la desigualdad es un hecho incuestionable.

Desde mi punto de vista hay una serie de factores que son los que sugieren la apertura urgente de un debate en torno al sistema de precios en España:

1. Una situación económica más que preocupante que está llevando a un alejamiento masivo de las librerías de los compradores habituales y, lo que es mucho más determinante, una situación económica y de expectativas de los jóvenes que cuestionan abiertamente el modelo de comercialización del libro. La industria editorial no encuentra nuevos caladeros de clientes: preocupante.

2. Unos nuevos hábitos de consumo derivados en cierto modo de la minoración de renta de amplias capas poblacionales, sobre todo de las generaciones jóvenes. Hace unos días leía en la prensa que el volumen de licenciados que están emigrando de este país había subido un 30% en el período de 2011 frente a 2010. Los públicos objetivos de la compra de libros empiezan incluso a emigrar, ya no es emigración de «alpargata» (con todos mis respetos, por favor) sino de gente muy formada.

3. La venta directa de los editores no para de subir; en el último año del que se tienen datos, la venta directa a empresas ha crecido un 30%. Increíble, y esto con crisis. El debilitamiento que esto produce al canal de distribución es enorme.

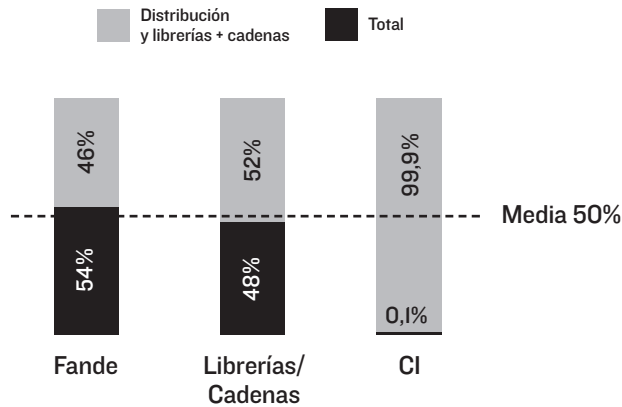
Comercialización. C Interior

	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 09/08
Empresas	250	278	304	331	430	29,9%
Bibliotecas	14	23	22	21	29	38,1%
Venta a crédito	281	253	258	215	146	-32,1%
Venta por teléfono	92	91	77	78	40	-48,7%
Correo	116	100	89	71	54	-23,9%
Clubs	113	115	116	110	101	-8,2%
Internet	24	20	20	20	16	-20,0%
Suscripciones	33	49	77	105	91	-13,3%
Otros canales	131	160	116	186	129	-30,6%

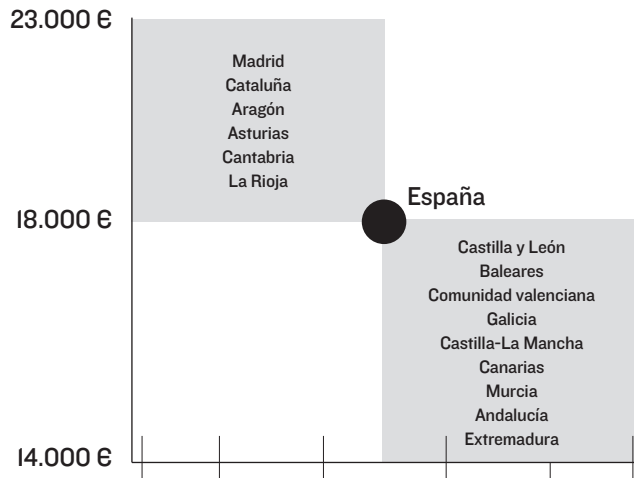
Canal librerías: 1.030 / Canal cadenas: 480

4. Una situación anómala, singular y esperpéntica de tener un 50% del negocio del libro en precio libre. Aquí solo hay precio fijo para lo que se comercializa por el canal de distribución, el resto es precio libre.

Volumen del mercado al margen del canal 2009



5. La polarización de las rentas. Las fuertes y profundas desigualdades de renta entre Comunidades Autónomas llevan a desaconsejar el precio fijo de venta en todos los territorios. Este es el cuadro de renta media por regiones.



6. La emergencia en el mercado, muy lentamente, del libro electrónico e Internet. Los intentos de que un fichero descargable o de lectura en la nube estén sujetos a un precio fijo de venta es una auténtica quimera.

7. La irrupción del contenido gratuito en Internet. Estamos ante lo que algunos teóricos de Internet denominan «un mundo de editores». Estamos observando ya la irrupción de un tsunami de contenido gratuito (en numerosísimos

casos de gran calidad) que se convierte en un factor de competencia central para el mundo editorial; el crecimiento del contenido gratuito en la medida en que Internet se universalice será exponencial.

8. La llegada a los hábitos de consumo del *low cost*. Los defensores ultramontanos de la defensa del precio fijo en una especie de integrismo de *ayatollahs* remontan sus análisis a la teoría de la inexistencia de elasticidad en el precio de los libros. No se detienen a pensar que en este país ha habido un cambio

El libro ha dejado de ser un bien cultural para pasar a ser mercancía de ocio y consumo

de difícil retorno a medio plazo: la minoración y polarización de las rentas, que están llevando a una proletarización de enormes capas de la clase media que se encuentra con serias dificultades para llegar a fin de mes de renta, y la irrupción del *low cost* hacen que en cualquier domicilio puedas encontrar hoy multitud de productos de marca blanca, tanto

en la cocina (legumbres, yogures, arroz, marcas blancas de la distribución) como en el baño (desodorante, gel, pasta dentífrica, colonia, jabón). Estamos inmersos en la cultura del *low cost*, esencialmente porque las rentas están congeladas, demasiada gente en desempleo o en economía sumergida, y el que tiene una nómina no gasta por si acaso las cosas se tuercen y le toca a él ir a engrosar las listas del paro.

9. Enormes *stocks* de invendidos por parte de los editores. Imaginemos una situación que en el fondo y en la forma es absolutamente real. Una editorial tiene en su almacén 1.000 europalets, a una media de 500 ejemplares por palet tiene un *stocks* pendiente de vender de 100.000 ejemplares, que acabarán siendo depreciados y enviados para hacer pasta de papel y en numerosos casos destruidos. Si la gente quiere y necesita leer, el editor puede jugar con precios bajos, con la complicidad de un grupo de librerías: un pequeño ingreso por ejemplar es mucho más que nada. Entre el precio fijo y el saldo debería haber muchas opciones.

10. El alejamiento del sector del libro del mundo del consumo general. Cualquiera que pasee por una calle céntrica de cualquier ciudad puede observar que la incentivación del consumo en el comercio moderno pasa por disponer de carteles anunciando promociones, rebajas y descuentos. Todos los comercios de España anunciando rebajas y las librerías al margen. La librería debe comenzar a poder realizar estas mismas campañas. En momentos de bajo consumo, la única manera de hacer que la gente entre en los establecimientos comerciales es mediante «ganchos» promocionales muy continuados.

11. El libro hace mucho tiempo que ha dejado de ser un producto o bien cultural para pasar a ser una mercancía de ocio y consumo. Y, sin embargo, si te plantas delante de una mesa de novedades observas que los libros están en torno a los 20-25 euros, y si compras libros especializados te vas a la horquilla de 30-35. Los libros nunca han sido baratos en España, pero ahora mucho menos: tres novedades escogidas al azar suponen unos 60-65 euros, un porcentaje en numerosos casos del 10% sobre la nómina de un chico en su primer empleo. No olvidemos que la gente joven no alcanza ni siquiera la categoría de mileurista. Conozco multitud de chavales hijos de amigos que están cobrando salarios subsaharianos, la banda de 600-800 euros es mucho más extensa de lo que podemos pensar, y con esta horquilla de salarios es imposible pretender que compren tres novedades al mes. Así es imposible comprar libros.

12. Diferenciación frente a mercados masivos. El problema se plantea cuando la librería independiente intenta competir con el gran almacén generalista o con las grandes cadenas, desplazando abiertamente su *stock* de producto hacia los *best-seller* y libros de alta rotación, lo que lleva a la librería al borde del abismo. Cuando oigo hablar a libreros sobre el hecho de que esperan un nuevo «producto flotador» o «producto oxígeno», es decir, un *best-seller* que todo el mundo que entre por la puerta les pida, se están equivocando. Ciertos portafolios de producto van, lo queramos o no, asociados al tráfico y la rotación, y la dimensión y potencialidad del punto de venta determina una relación directa con la venta masiva de producto editorial, es decir, libros de actualidad y alta rotación. Una librería independiente debe casi por principio renunciar a la venta de este tipo de producto, que es pan para hoy y hambre para mañana. La librería y el librero deben conformar una oferta diferenciada de producto lo más alejada posible de modas y tendencias: por aquí forzosamente pasa su futuro. Diferenciación frente a mercados masivos. La librería, en vez de especializarse y diferenciarse, ofreciendo fondos más minoritarios y selectos, opta por lo fácil, quiere vender el producto de alta rotación, pero como su tráfico a tienda es muy pobre, su trabajo queda abocado al fracaso.

A los libreros debería preocuparles el precio de compra al proveedor

13. Los concursos públicos en los que los pliegos de condiciones incluyen «regalitos» y «donaciones» al margen de la compra con un 15% de descuento, y en el que en numerosos casos se deja participar a empresas «fantasma» sin puntos de venta reconocidos y con sede social en el piso octavo de una torre de

apartamentos. También se incluyen cláusulas de puesta de tejuelos, plastificados, bandas magnéticas y demás parafernalia casposa.

Uno de los efectos del precio fijo ha sido el acabar por insertarse en el ADN de los libreros, que están absolutamente obsesionados con el precio de venta al público, cuando lo que debería preocuparles es el precio de compra al proveedor. Los diferenciales de compra entre una cadena y una librería independiente oscilan entre 10 y 15 puntos. Una librería compra con un margen de descuento medio sobre el pvp sin IVA del 30%. Margen absolutamente insuficiente para mantener un negocio en el que los costes fijos crecen sin cesar y la venta está muy estancada. Nadie que entienda el negocio de la librería puede decir que el margen del 30% es suficiente; en Francia la librería trabaja con 7 puntos más de media. Cualquier cadena española de librerías o un almacén generalista lo hace, en cambio, con el 40% (me comentan que ya hay alguna cadena pidiendo a los distribuidores el incremento del margen base en 1 o 2 puntos lineales directos), al que hay que añadir diversas bagatelas; por ejemplo, la reposición de fondo o cualquier invento comercial de un ejecutivo lleva a comprar y reponer con el 45%. Si esto se vincula con una campaña de escaparates, góndolas, mesa de novedades, presencia en catálogo, etcétera, normalmente a través de una cantidad que hay que desembolsar de manera directa, en muchos casos estás ante una situación de «todo o nada», es decir, es una especie de *pack* completo que lo tomas o lo dejas; y normalmente se toma,

¿Un precio de compra único no sería una garantía de competencia en igualdad?

lo que significa que al final el editor se encuentra con una situación en que su presencia en los lineales de cadenas y almacenes generalistas ronda el 50%.

Tenemos por tanto, en numerosos casos, diferenciales de 10 a 15 puntos, cuando no 20, con las librerías independientes. La magnitud de la diferencia debería hacer reflexionar a los libreros y a plantearse alguna pregunta, como por ejemplo: ¿por qué si tengo un nivel de ventas aceptable soy incapaz de producir un proceso de acumulación de capital que me permita crecer y ampliar mi negocio? ¿Por qué no genero empleo? ¿Por qué mi arquitectura empresarial es tan poco sólida? Para mí resulta determinante ver que los libreros que han sido capaces de montar estructuras potentes son aquellos que han intervenido, a través de una estrategia de fuerte integración vertical, en diferentes eslabones de la cadena de valor; es decir, siendo distribuidores, editores y libreros se posibilita la construcción de entramados libreros potentes, pero esto hoy ya no es posible.

La reflexión que deben realizar los libreros es si el precio fijo de venta les protege o si un precio de compra único no sería una garantía de competen-

cia en verdadera situación de igualdad. Una de dos, o se transfieren mayores márgenes a las librerías independientes que asuman ciertos retos como el disponer de *stocks* profundos de editores independientes, y esto no es fácil ya que el margen que el editor puede transferir es por minoración del suyo propio (el distribuidor no colabora en este punto), o se procede a un cambio completo del entramado de compras de la librería (precio de cesión igualitario para todo establecimiento, con independencia de su tamaño y su potencialidad) mediante un proceso de reconstrucción muy severo del propio sector.

¿Podría rentabilizarse una librería que sólo tuviese libros de pequeños editores independientes? Sí, a costa de un elevado margen y de que los editores le redirigieran tráfico y le traspasasen venta directa.

Se busca una elevada rentabilidad vendiendo muy pocos ejemplares

¿Hay algún factor que impida bajar los precios de los libros en España?

- La tecnología ha llevado a la baja todos los costes industriales de producción, pero los multiplicadores de asignación de precios –el factor K–, así como los elevados costes de estructura de los grandes grupos editoriales, parecen sugerirlo.
- Una larga cadena de intermediación donde el valor no acaba de verse nítidamente en algunos eslabones.
- Las industrias culturales en general, y la industria editorial en particular, tienen un elevado coste fijo por desarrollo de producto y un muy bajo coste variable por copia y reproducción.
- Las editoriales pequeñas toman como método de fijación de precios el mirar obsesivamente a la competencia para determinar su precio final.
- Se busca una elevada rentabilidad vendiendo muy pocos ejemplares, la edición digital de tiro corto no está asumida por la mayoría de las editoriales. No olvidemos que cuando un cliente compra un ejemplar no sólo paga el ejemplar que se lleva, sino que también paga una parte sustancial del producto devuelto e invendido.

¿Qué ocurriría si las librerías, de la noche a la mañana, dejaran totalmente de comprar en firme? En América Latina los puntos de venta no compran en firme, compran en consignación, es decir, en depósito. De entrada el pánico

se instalaría en las editoriales más potentes, el cierre del enorme activo circulante que autofinancia la avalancha de libros se vendría abajo, los planes editoriales deberían recortarse de manera drástica, las editoriales deberían empezar a pensar seriamente si todo cabe en los planes editoriales, recortarían seriamente el coste fijo de las estructuras y se pensarían muy mucho si merece la pena editar un libro con traducción del japonés (de coste elevado) y del que esperan vender 400 ejemplares. La edición de tiro corto se impondría abiertamente en el mercado, veríamos tiradas de 100 o 200 ejemplares a gogó y la distribución tendría que reconsiderar su situación; de implantes masivos debería evolucionar hacia una distribución selectiva muy fina, con una remodelación absoluta de las fuerzas de ventas que volverían a desarrollar un trabajo muy semejante al que hacían en los años 70, trabajar sobre cientos de fondos en depósito en las librerías. En los años 70 y 80 la visita de un comercial a las librerías suponía un tiempo de estancia en el punto de venta que podía llegar hasta las dos o tres horas, ya que tenía que comprobar (entonces no había ordenadores) la situación de cada uno de los depósitos.

¿Y quién protege al consumidor final en este entramado legal de precios? Nadie. El sector está absolutamente desacompañado de la demanda real del público. En un mercado que no crece ni en tamaño ni en volumen, ese margen fijo determina que, subiendo los costes fijos y semifijos, el rendimiento neto final sea cada vez más menguante y ajustado. Estoy convencido que en estos dos últimos años ha debido ocurrir una fuerte minoración del beneficio neto final de las librerías. ¿Por qué no dejar que la librería fije sus propios márgenes operativos de gestión, a la vez que unas políticas activas de precios dinámicos hacia el cliente final? Fijar precios dinámicos para el cliente final supone la determinación, en numerosos casos mediante un *software* (bien a través de una simple tarjeta de fidelización en la compra en tienda, bien a través de un programa de CRM –*Customer Relationship Management*– en la compra por Internet), de un sistema de precios para cada cliente específico, en función de su historial de compras, su volumen de pedidos, la repetición de compras, etcétera. Se trata de avanzar en lo que se denomina «personalización» del precio. Cada cliente tiene un perfil y un patrón de comportamiento en función de los cuales se le propone una oferta de precios. Con las herramientas informáticas actuales esto es muy sencillo de implementar, y es un mecanismo muy útil y valioso con vistas a la fidelización de clientes con respecto a una marca editorial y/o de librería.

La carencia de rentabilidad que se aprecia en el sector del libro llama la atención en la medida en que la inexistencia de barreras de entrada a la edición conlleva el surgimiento de editoriales como setas. Para aumentar la rentabili-

dad, tanto de librerías como de editoriales, sólo hay cuatro variables que se puedan tocar:

- Ventas
- Coste fijo
- Coste variable
- Precio

El problema surge cuando, en realidad, la estructura económica de este tipo de empresas a la única palanca a la que pueden recurrir es el coste variable, pues las ventas, en un mercado estancado, es casi imposible que aumenten significativamente; el coste fijo lo tienen sin ninguna duda «congelado», el precio es imposible de tocar por ley, luego sólo les queda el coste variable, que es la palanca que más están tocando. La minoración radical de las compras de novedades se puede explicar probablemente desde este punto de vista. Desde la óptica de la gestión de empresas, esta situación es verdaderamente un problema muy serio.

En cualquiera de los casos, y visto todo lo anterior, parece llegado el momento de abrir un debate sobre el sistema de precios en España; creo necesario abrir el melón de esta discusión, ya que podría conducir a una reingeniería muy profunda del sector. Seguir por la senda actual llevará inexorablemente al desastre. Al menos yo lo creo así.

