

## El sector editorial en España

El sector editorial es uno de los sectores empresariales más prominentes en nuestro país. Partiendo de nuestra posición de ventaja en el uso del español, hemos desarrollado una industria que destaca por encima del promedio de nuestra dimensión económica en el panorama mundial. La edición en español está dominada por las empresas españolas, sean éstas de capital español, o de capital foráneo pero domiciliadas en España.

Pero dicho lo anterior, también debemos decir que el futuro presenta algunos retos, que deben superarse si deseamos que la industria editorial española siga gozando de ese liderazgo mundial en la edición en español que ahora goza.

El siglo XXI es el siglo de la globalización. Del acortamiento de las distancias, físicas y culturales. Del avance imparable del inglés como *lingua franca*. De la convergencia de edición y comunicación, de comunicación y entretenimiento. Entre otras muchas cosas más.

Las empresas españolas de la edición tienen que asumir esos retos si quieren mantener su españolismo y su salud financiera.

### **Editoriales españolas multinacionales y editoriales multinacionales españolas**

Ante todo debemos dejar claro que hay dos tipos de editoriales españolas: las que pertenecen a grupos españoles, y las que pertenecen a grupos multinacionales. Cuando nos referimos al sector editorial español los estamos englobando a todos, pero a nadie se le escapa que sus planteamientos empresariales se generan a partir de una dinámica corporativa sensiblemente diferente.

En los últimos años, como en otros muchos sectores, la presencia de capital extranjero ha sido creciente, y hoy en día, aunque no podemos decir que el editorial sea un sector dominado, aún, por las multinacionales, éstas copan una parte importante de las posiciones más destacadas del sector. Como ejemplo sirvan los siguientes:

- Bertelsmann: Círculo de Lectores, Plaza&Janés
- Mondadori: Grijalbo
- Hachette: Salvat

- Vivendi: Anaya

Los grupos editoriales de capital español (Planeta, Prisa/Santillana, RBA, Océano...), tiene un reto doble: deben defenderse de sus competidores en el mercado editorial, pero también lo deben hacer en el mercado financiero, procurando no ser absorbidos por éstos.

### **¿Cuáles son los rasgos fundamentales del sector?**

Creo que es conveniente que repasemos cuáles son los rasgos fundamentales del sector editorial:

#### **- Un sector polarizado y atomizado.**

Los datos del sector hablan de unas 700 editoriales privadas en España, de las que el 60% ( más de 400) facturan menos de 100 millones de pesetas. Y sólo 25 empresas facturan más de 3.000 millones, sumando más del 64% de la facturación global del sector. Es una tendencia que va a continuar; en el doble sentido: cada vez más editoriales pero las grandes concentrando cada vez una mayor parte del negocio.

Pero hasta las grandes del sector son relativamente pequeñas. El mayor grupo español (Planeta), es pequeño en términos internacionales cuando se la compara con grupos como Bertelsmann, Hachette o Vivendi Publishing.

#### **- Un sector pequeño.**

El tamaño estimado de la facturación del sector en 2.000 fue de € 2.530 millones. Es decir, un sector pequeño. Cuyo impacto cultural es innegable, pero de limitado impacto económico comparado con otros sectores industriales o de servicios.

En términos internacionales, aunque es mayor que en Francia (cuyo producto editorial en francés tiene un mercado más limitado), es menor que en Gran Bretaña (€ 3.200 millones), mucho menor que en Alemania (€ 8.300 millones) y apenas un 11% del tamaño de un gigante como los Estados Unidos (€ 22.160 millones).

#### **- Un sector poco homogéneo y poco delimitado.**

Las empresas del sector no hacen los mismos productos ni los comercializan de la misma manera. Algunas de ellas hasta se hace difícil asegurar que están en el mismo sector.

Dentro del sector editorial se mezclan modelos de negocio muy diferentes:

- Por producto: libro de "librería" (o *trade*), libro de texto, grandes publicaciones o libro de

referencia, libro técnico, libro de texto, coleccionables o fascículos...

- Por canal de venta: librería, directo, kiosco, etc.

- **Un sector de escasa rentabilidad.**

Aunque con altibajos, el editorial no es en estos momentos un sector estelar en términos de resultados financieros. Un estudio reciente de Andersen sobre las cuentas anuales publicadas entre el 97 y el 2000 de 8 grupos y 30 empresas editoriales, mostraba una importante caída desde el 20 hasta el 10% (en 2000) del resultado sobre fondos propios (la rentabilidad del capital invertido) en las 30 empresas analizadas. Los datos correspondientes a los 8 grupos arrojaban un 25% de resultado sobre fondos propios, que venía a sugerir que los grupos están gestionando mejor su rentabilidad que las empresas editoriales. Habrá que analizar porqué.

Un dato añadido: las 30 empresas editoriales mostraban una rentabilidad media sobre ventas en 2000 de sólo un 2%.

En resumen, un sector de escasa rentabilidad, donde los grupos se defienden mejor que las empresas.

En ese contexto, ¿porqué hay tantas pequeñas empresas y porqué se crean cada año muchas más nuevas? Porque las barreras de entrada al sector son bajas. Es relativamente fácil empezar a editar. Y las pequeñas empresas se crean por razones más pasionales que económicas, y se mantiene en una economía de subsistencia. Ser "editor" sigue teniendo tanto o más glamour que antes.

## **El reto del crecimiento**

El sector debe crecer para mantener o mejorar su rentabilidad.

Para crecer debe transformarse (hacer frente con éxito a los elementos de cambio que se le plantean), pero debe hacerlo paulatinamente para no perder aquello en lo que actualmente se sustenta. Es un importante reto, porque debe cambiar y mantener al mismo tiempo.

Los índices de crecimiento del sector en los últimos años han sido muy pobres: alrededor de un 4% en 2000, según algunas fuentes. Un 6% en dinero constante de media en los últimos diez años. El número de clientes apenas ha crecido. Y hubiera disminuido de no haber irrumpido la mujer en el mercado con mucha fuerza, compensando la pérdida de otros lectores, entre ellos la baja en el número de clientes de libros de texto. El libro infantil

ha estado permanentemente atacado por la oferta audiovisual de entretenimiento. Habrá que estar atento al impacto del *fenómeno Harry Potter*.

## **Los retos estratégicos**

El sector está sometidos a una serie de retos estratégicos, que le llegan desde varios frentes: los clientes, los autores, la distribución, la regulación y la tecnología.

Las nuevas generaciones de clientes ya no se van a conformar con un libro. Querrán acceder a más información: del autor y/o del tema. Un libro será poco. Querrán apoyo adicional vía internet, hasta agotar sus expectativas respecto al autor o al tema en cuestión.

Los autores quieren un trozo cada vez más grandes del pastel. Sobre todo los grandes autores reconocidos, que gestionados (y muy bien) por sus cada vez más profesionalizados agentes literarios, quieren una participación cada vez mayor de los beneficios de su producto. Eso es algo que los editores ya están experimentando desde hace tiempo, y que va a continuar incluso agudizado en el futuro.

La distribución va a verse afectada por la posibilidad de imprimir un título en directo a demanda del cliente (*print on demand*).

La regulación va a seguir presionando para que acabe la política de precio fijo. Es cuestión de tiempo.

Las tecnologías van a seguir introduciendo nuevos modelos de negocio. No todos prosperarán, pero algunos, actuales o por venir, seguro que impactan en la industria.

## **Los elementos del cambio**

Las empresas editoriales deben cambiar si quieren adaptarse a lo que exige el mercado y a lo que requieren los nuevos modelos de negocio.

El editor debe centrarse en el cliente y gestionar contenidos para satisfacerlo. Un cliente que quiere acceder a esos contenidos de forma fácil, a través de múltiples canales, y en diversos formatos, eligiendo o combinando incluso aquél o aquellos que le apetezcan en cada momento.

Todos los elementos de la cadena de valor del sector se deberán adaptar a eso: desde el autor o creador, que deberá estar más abierto a acuerdo multicanal y multiformato, a la distribución, que deberá asumir el entorno multicanal, y no oponerse a ello.

Las editoriales están inmersas, quieran o no quieran, en una compleja cadena de valor, que es la que va, en términos amplios, de los emisores de contenidos a los receptores de contenidos. Se trata, por decirlo de forma sencilla, del negocio por el que dos personas se comunican. Alguien que tiene algo que decir lo pone a disposición de quien quiera leerlo, oírlo o verlo. O alguien que quiere leer, ver u oír algo, se acerca a buscar quién puede mostrárselo. Eso es todo. Ni más ni menos.

La industria editorial ha estado siempre en ese "macrosector", pero hoy en día las nuevas tecnologías lo hacen más obvio. El libro es un formato más de transmisión de contenidos. Las empresas editoriales deben evolucionar hacia empresas de transmisión de contenidos. Y se van a ver compitiendo (o siendo absorbidas) por empresas de otros sectores que confluyen con el editorial en ese espacio común de la transmisión de contenidos, provenientes de los medios de comunicación (Prisa, Godó, Zeta...) o la tecnología (Microsoft).

Los grandes grupos editoriales ya lo han entendido. En nuestro país tenemos los casos de Planeta (que está entrando en los medios de comunicación: prensa, radio, televisión...), o Santillana, que forma parte del gran grupo multimedia de Prisa.

## **Los factores clave de éxito**

¿Cuáles son los factores clave de éxito para la empresa española en estos momentos cruciales? Vamos a tratar de reflexionar sobre ellos desde una doble perspectiva: la de un grupo español y la de un grupo extranjero con presencia en España. Para ello hemos recogido las intervenciones de dos altos directivos en la Primera Jornada Anual del Sector Editorial organizada por ESADE en Diciembre 2001.

Tras analizar ambas posturas (en nuestra opinión bastante diferentes) trataremos de hacer un análisis de síntesis que nos permita sacar nuestras propias conclusiones.

## **Los factores clave de éxito según Hachette**

Para Jean Louis Lisimachio, Presidente de Hachette Libros (Salvat, Bruño, etc.), son:

1. Tamaño
2. Presencia en el mundo anglosajón
3. Actividad en segmentos de crecimiento
4. Dominio de grandes autores internacionales
5. Dominio de tecnologías universales

Como vemos, una visión valiente y agresiva, concisa y precisa: hay que ser grandes y estar en el mercado en inglés (a pesar de ser una empresa francesa); hay que estar atentos a los segmentos que crecen (¿incluso descubrirlos?) como por ejemplo -citaba él- la enseñanza del inglés; hay que luchar por los grandes autores internacionales; y hay que entrar y dominar las nuevas tecnologías.

En su opinión, esa fórmula es de aplicación a España, porque la globalización es un fenómeno imparable, y *Spain is not different* esta vez. Aunque reconoce que hay una cultura hispana muy fuerte y 350 millones de lectores potenciales hispanoparlantes.

## **Los factores clave de éxito según Planeta**

José Miguel Abad, director general de Planeta, opina que lo que hay que hacer para tener éxito es:

1. Acierto con los autores y las obras
2. Marca: que los sellos se alineen con un público específico
3. Autores nacionales reconocidos y emergentes para satisfacer al público local
4. Autores españoles/hispanoamericanos "inter-exportables"
5. Éxito en best-sellers internacionales
6. Distribución eficaz
7. Determinación de actuar en nuevas tecnologías

Abad plantea en su "decálogo" temas concretos y un enfoque más local/español/hispanoamericano. Hay que acertar con autores y obras (el ABC del editor) es lógicamente su primer precepto. Hace hincapié en temas que no por obvios son menos importantes: la marca o la distribución, como elementos clave.

En cuanto al tamaño, no cree que la concentración sea siempre buena. "A veces está manejada por el mercado de capitales", dice. La apoya si tiene sentido para el mercado, para el cliente, y se hace bien.

Añade un factor de éxito, a modo de corolario: el aprovechamiento multiformato, multicanal y multilengua, de los contenidos.

### **Un análisis conjunto y una conclusión**

Los dos directivos exponen los factores clave de éxito en planos algo diferentes. Algo más concreto Abad y más genérico Lisimachio. Además: probablemente están expresando las diferentes posiciones estratégicas asumidas por sus empresas. Hachette tiene un planteamiento global que pasa por Europa, y Planeta se concentra en Hispanoamérica.

A ambos nos atrevemos a echarles en cara que hablan mucho de autores y poco de clientes, demostrando una tendencia endémica en el sector, que nosotros creemos que se debe corregir en los próximos años. El autor es importante, pero no puede serlo más que el cliente.

Leyendo a Lisimachio nos surge algunas dudas aplicables a todo el sector editorial de capital español: si el tamaño es clave, ¿tendremos el tamaño necesario para sobrevivir?; si la presencia en el mundo anglosajón es clave, ¿seremos capaces de alcanzar esa presencia, sabiendo que ahora es meramente testimonial?; si el dominio de grandes autores internacionales es clave, ¿podremos dominar a aquellos grandes autores que se sitúan más allá de algunos pocos hispanoamericanos?.

En cualquier caso, podemos combinar sus opiniones y la nuestra a la hora de hacer un decálogo de recomendaciones a seguir por la empresa española. Un decálogo que creemos que debe combinar ambos. Porque seguir el decálogo de Hachette es prácticamente imposible para la empresa española hoy. Y, por otro lado, creemos que tampoco basta con seguir el de Planeta. Los grandes grupos españoles han de ser más ambiciosos.

En conclusión, éste es el decálogo que recomendamos:

1. **Focalización en el cliente:** organizar la empresa en función de los segmentos de mercado a los que se quiera acudir.
2. **Paquetización de contenidos** por temas, en multiformato, y multilengua, incorporando las nuevas tecnologías.
3. **Comercialización y distribución multicanal** eficaz
4. **Inversión en marca:** global y de segmentos (de cliente y temático).

5. **Presencia internacional global:** no sólo en Hispanoamérica; abordar el mercado anglosajón como requisito imprescindible para ganar autores internacionales y conseguir editar o comprar best-sellers globales.
6. **Tamaño suficiente:** el tamaño no es bueno por sí mismo, pero es necesaria una masa crítica si se quieren conseguir todos los factores anteriores de forma rentable.
7. **Edición local:** hay que responder a los gustos locales y editar autores locales; éste es un negocio cultural y tiene una gran sensibilidad pública.
8. **Recursos financieros:** las grandes empresas estarán en Bolsa para obtener los recursos necesarios.
9. **Organización eficiente:** muchas empresas no están organizadas de forma acorde con su estrategia, y no son lo suficientemente eficientes para conseguir implantarla con éxito. Y los grandes grupos no consiguen las sinergias teóricas que los justificaron.
10. **Control de costes:** en el futuro los márgenes serán más estrechos (precios libres, presión del autor, etc.) y los modelos de negocio completamente nuevos. Será necesario reforzar el control de costes, para saber mejor (y de antemano) dónde se va a ganar y dónde se va a perder.

Eso es todo, esperamos que les sea de utilidad.

©Andersen\_T  
Diciembre, 2001

---

Francisco López  
609-134908  
francisco.lopez@es.andersen.com