

I. Identidad de la librería y actitud frente al mercado

LA MIRADA INQUISITIVA

“Cuando entro en una librería, mi ojo se dirige incierto y un poco receloso hacia la mesa de la mercancía.”

Como decía un grande de la edición, Giulio Einaudi, el público comienza desde ahí, desde la *mirada*. Para conquistar y mantener a un lector hay que empezar por los ojos, o sea por el material del que está hecha una página. ¡Cuántas analogías con la librería!

Recuerdo que una vez, yendo a visitar la librería Hoepli de Milán con un grupo de alumnos del máster en edición en papel y multimedia de Umberto Eco, encontramos exhibidos en la entrada, sobre las mesas de ofertas, *best-sellers* de todos los géneros. Supimos a continuación que la elección había sido muy objetada: la presencia en la entrada de tantos libros de ese tipo no reflejaba la imagen de gran calidad que se había formado la librería. Aquella masa heterogénea de volúmenes la hacía más bien parecida a un supermercado.

Si en la entrada se exhiben, antes que los títulos del Nobel y otros premios literarios, o aquellos reseñados a página completa por los periódicos nacionales — elección que demuestra atención al mundo de la cultura y respeto por el cliente—, libros de escasa calidad pero de fácil venta, se corre el riesgo de arruinar la imagen de la librería: quien entra la juzgará por lo que vea en primer término.

Esto no quiere decir que se deba evitar llamar la atención sobre títulos de este género; sin embargo es necesario darles una ubicación adecuada, si es posible en una promoción o en lugares de exhibición puestos a propósito. Sin duda hay que tener presente quién es nuestro cliente tipo, pero es deber del librero hacer conocer también los *long-sellers* (como *Pedro Páramo*, *El perfume* o *El guardián entre el centeno*) a los lectores ocasionales.

Es importante que el cliente encuentre en las estanterías y sobre las mesas, junto con las novedades, una serie de “propuestas”: la calidad del acervo puede comunicarse precisamente a través de una separación menos rígida entre las novedades y los otros títulos. El editor alemán Fischer, cuando viajó a Italia hace unos años para hacer un recorrido

por las ciudades de arte, dio su aprobación al ver que en Feltrinelli había sido adoptada justamente esta solución. Para las librerías italianas era un hecho inusual, pero para el librero que quiera cultivar una fuerte identidad debería representar la norma.

En una librería la *exhibición*, desde el modo de mostrar un cartel o un artículo de periódico hasta la más mínima señal de descuido, es lo que más condiciona el juicio del usuario: la “mirada inquisitiva” de que se hablaba antes puede derivar de todo lo que el cliente percibe. Si, por ejemplo, en medio de una serie de libros “propuestos” se señala una novedad con un cartelito, el cliente nota una vivacidad en la disposición de la mercancía que seguramente contribuirá a crear una percepción positiva y agradable.

La imagen de una librería nace, entonces, al menos inicialmente, del primer impacto visual y de los libros exhibidos. Por tanto, la mesa colocada en la entrada debe transmitir *calidad e identidad*. Si únicamente se compone de novedades, quiere decir que se tiene una identidad uniforme; es más interesante, en cambio, proponer los volúmenes que se quiere dar a conocer o vender independientemente de su fecha de edición.

Hoy asistimos con frecuencia cada vez mayor a una homologación en la exhibición de las novedades. Intentemos pensar en las diferencias, en este sector, entre las librerías más exitosas: ¡no hay ninguna! Lo que percibimos es una *estandarización de comportamientos*, que inevitablemente tendemos a atribuir a una escasa creatividad de los libreros.

La “mirada inquisitiva”, entonces, es la atención que deberíamos dirigir, al entrar en una librería, a la exhibición de los libros: es importante reflexionar sobre las sensaciones que esta exhibición nos suscita, porque la calidad del acervo y del servicio empiezan por la calidad del pensamiento.

LA IMAGEN DE LA LIBRERÍA

La librería es un lugar donde se crean y se satisfacen curiosidades. La presentación externa e interna tienen precisamente la tarea de capturar la atención del público y expresar la identidad de la librería, creando un ambiente donde un conjunto de elementos (desde la riqueza del acervo y el modo de exhibirlo hasta el mobiliario) contribuye a revelar la personalidad del librero y a transmitir una imagen atractiva y seductora.

Para entender mejor esta imagen en su complejidad, podemos valerlos de una especie de decálogo, formulado a partir del presupuesto de que la librería es algo más que un mero contenedor de libros y debe, por tanto, poseer determinados requisitos.

Decálogo para evaluar la imagen de una librería

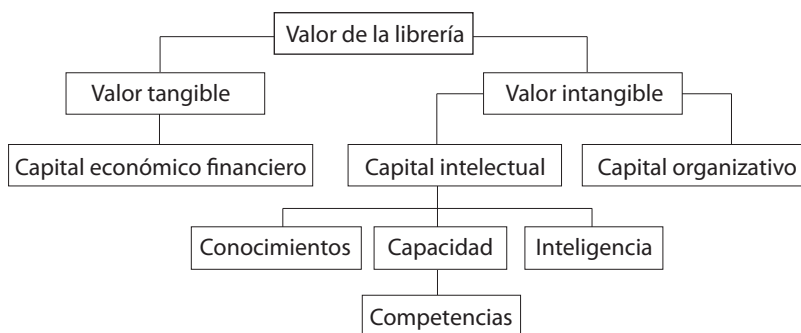
- Calidad del director y de sus colaboradores.
- Calidad de los servicios.
- Calidad del surtido.
- Capacidad para hacer crecer a los colaboradores y fidelizarlos.
- Capacidad para tener disponibles los libros exhibidos.
- Capacidad para actualizarse y renovarse.
- Educación y sentido de responsabilidad del personal.
- Motivación del personal.
- Buena comunicación de los mandos superiores con los dependientes.
- Capacidad de expansión continua.

A partir de la imagen debería evidenciarse también la intención de hacer crecer a los propios colaboradores. La clientela tiene que sentir que hay una “voluntad de ser”, de actualizarse y renovarse continuamente, de ser educados, corteses y altamente responsables frente a las peticiones de los clientes: es la *atmósfera de motivación*. Cuando entramos en un negocio nos damos cuenta en seguida si el personal está motivado o no, y también es evidente si hay comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Una buena comunicación entre todos los responsables empresariales —como entre todos los colaboradores— influye de manera determinante sobre la imagen, porque hace que el clima que se respire sea el de una empresa en crecimiento.

El personal debe ser *competente* para aconsejar, para manipular los estantes con el fin de variar la exhibición, para encontrar cualquier libro que se le pida. Debe estar *motivado*, porque en la motivación encuentra su razón de ser y gracias a ella sabrá mostrarse cordial, voluntarioso y con buena disposición hacia los clientes. El valor de una librería, y por tanto el de su imagen, se evalúan en primer lugar por sus *características intangibles*, que son las que en buena medida definen una estructura librera y la hacen diferente de otras.

Hay empresas que, para construir este tipo de imagen, invierten millones de pesos en comunicación. Pero la mejor comunicación consiste en una fuerte motivación para proveer un servicio y exhibir los li-

Figura 1. El valor de la librería



bros en forma racional, con amplios corredores donde las personas puedan moverse libremente y detenerse cuando lo deseen. Subrayar este aspecto es más importante de lo que se cree: existen todavía librerías con el clásico “mostrador” en las que, ni bien se ha entrado, uno se siente agredido por el vendedor de turno: “¿Qué quiere?” El ambiente del interior, por el contrario, debe transmitir una atmósfera de bienestar y suscitar en el cliente el deseo de detenerse: se dedicará por ello mucha atención a la limpieza del mobiliario, a la presentación y exhibición de los libros y, a través de la división por temas, a la valoración de la librería completa.

Además, en ocasión de una reestructuración o de una ampliación, así como cuando se organizan actividades culturales, es de suma utilidad asegurarse la atención del periodismo local: los clientes deben poder reconocer la librería como lugar de compra y de encuentro, un centro donde se ofrecen servicios de calidad. También esto forma parte de la imagen.

El análisis de la sensibilidad de los consumidores en relación con los medios de comunicación señala en forma evidente que el interés por los escaparates de los negocios está en neto crecimiento: supera el éxito de la publicidad televisiva y también los consejos de amigos y conocidos (aun cuando la comunicación boca a boca está volviendo a ganar terreno en el ámbito de la preparación del acto de comprar). Un informe reciente de la banca de desarrollo italiana Findomestic revela que ocho de cada diez consumidores piensan que los escaparates de los negocios son el canal principal a través del cual reciben estímulos que los hagan interesarse por las nuevas modas. De esta consideración no están excluidos los escaparates de las librerías; basta pensar en la cantidad de personas que se detienen a observarlos.

El escaparate debe comunicar su oferta al cliente potencial con inmediatez; es el medio más eficaz para comunicar la idea que sostiene la librería, su originalidad y su especificidad. Por esto hay que cuidarse de generalizar y comunicar, en cambio, la verdadera identidad de la librería. No olvidemos que la vitrina es un formidable instrumento de promoción: su función es informar al cliente sobre las novedades, convencerlo de lo apetecible de la oferta y empujarlo a entrar y comprar. Es necesario además considerar que, cuando la librería está cerrada, el único modo de comunicar es por medio de los libros exhibidos en la vitrina.

La vitrina muestra la clase de libros que se ofrecen para vender y forma parte del sistema de promoción de la librería. No debe haber ninguna disonancia ni, peor todavía, ninguna contradicción entre la imagen externa expresada a través del escaparate y la imagen interna. El mensaje de cada escaparate es diferente y particular, se construye en función de las necesidades y los gustos específicos de la clientela objetivo a la que se dirige la librería para atraer su atención e interés. La calidad tanto del acervo como de la identidad de la librería es el instrumento del que hay que servirse para suscitar curiosidad.

Los seis requisitos fundamentales que determinan la eficacia de un escaparate son:

- visibilidad,
- sencillez,
- originalidad,
- limpieza,
- univocidad y
- variedad.

La vitrina es un instrumento de venta y, por tanto, a partir de este dato objetivo hay que saber dar esta responsabilidad a los encargados de su preparación: mientras en el interior del local el libro permanece exhibido por determinado periodo de tiempo, en la vitrina la rotación debe ser más rápida. Se pueden cambiar los títulos también en el caso de que en un escaparate haya una promoción: la promoción se mantiene, pero cambian los libros que se exhiben.

En síntesis, la imagen nace de un conjunto de atributos que van de las existencias a la exhibición: vender seguramente es un fin, pero el *cómo se vende* forma parte de la representación simbólica (los valores intangibles). En efecto, no es sólo el libro el que “habla”: todas las estruc-

turas de la librería en su mantenimiento cotidiano “comunican”. Por ejemplo, tener los cristales y los pisos sucios o contar con luces que no funcionen perfectamente revela desaliño y descuido.

En la organización de la librería se manifiesta por tanto la exigencia de transmitir una imagen que el público espera y debe poder reconocer. Éste ha sido siempre el punto fuerte de las buenas librerías y para que resulte visible a los ojos de la clientela es necesario que el comportamiento del personal refleje esta imagen *esperada y reconocida*. Recordemos siempre que son necesarios veinte años para construir una buena reputación, pero bastan cinco minutos para destruirla.

LOS OBJETIVOS DE LA LIBRERÍA

El objetivo primario de una librería es tender constantemente a la *calidad* y tener una *identidad* destacada. La calidad debe convivir con la *eficiencia*, que en nuestro caso está determinada por la calidad, la autonomía, la durabilidad.

La *calidad* es el resultado de varias pequeñas acciones de comportamiento en una estructura de ventas; puede derivar de una sonrisa o de la capacidad más específica de poder encontrar un libro, de suministrar un servicio. Es una cultura de los pequeños detalles que no puede transmitirse por escrito, pero que requiere —simplemente— afrontar con humildad todo lo que sucede cada día en una librería; es el fruto de un conjunto de elementos bien equilibrados entre ellos. La cortesía, por ejemplo, es una característica que crea una imagen positiva. Es cierto que a veces la extrema cortesía puede esconder carencias en la oferta, como en el caso de quien quiere vender a toda costa lo que tiene y no lo que el cliente busca. El ideal sería naturalmente tener todo el surtido posible e imaginable y saber ser corteses con los clientes. Ésa es la calidad.

La *autonomía* se entiende como la capacidad de los colaboradores para expresar la propia creatividad en la manipulación cotidiana de la mercancía, naturalmente respetando siempre las reglas contractuales establecidas de antemano.

La *durabilidad* consiste en la capacidad de aplicar las prácticas de comportamiento con meticulosidad operativa, día tras día y a lo largo del tiempo. Es una habilidad ligada a muchos otros aspectos: contar con un surtido considerable sin dedicar ningún empeño en las relaciones —así como mostrar una gran capacidad de relacionarse sin contar con existencias adecuadas— no es suficiente.

Los principios básicos del sistema de calidad de una librería son (aparentemente) simples y se pueden resumir así:

- 1] Cada proceso de cambio (estructural o de tareas) va especificado con todo detalle por indicadores de comportamiento: los responsables tienen el deber de evaluar y de intervenir, si es necesario, para reestablecer la conformidad con las directivas.
- 2] Dentro y fuera de la librería se definen relaciones comerciales precisas entre los proveedores y la librería; las eventuales disfunciones tienen que ser identificadas y eliminadas.
- 3] La exhibición de libros y el flujo de clientes están siempre bajo control y dirigidos al mantenimiento de la fluidez y la visibilidad de toda la estructura.
- 4] El proceso de aprendizaje de los libreros debe seguirse y ampliarse constantemente a través de la capitalización de las experiencias recibidas.
- 5] A través de procedimientos destinados a la identificación automática de defectos y carencias en el inventario, se logra que estas imperfecciones no comprometan la credibilidad de la imagen y la identidad de la librería.

Como ocurre con cualquier regla sencilla, la enorme dificultad está en poner en práctica estos principios, pues conforman un sistema de calidad que requiere cultura, dedicación, rigor, participación y motivación absoluta: no hace falta decir que las *personas* —los libreros que administran la librería—, participando activamente para conseguir los resultados, siguiendo consejos y sugerencias y ocupándose al máximo para una mejora continua, desempeñan un papel determinante.

Las ideas básicas del sistema de calidad conservan su validez y permiten obtener resultados excelentes si se los aplica correctamente, pero sólo si se decide elegir como regla imprescindible el *rigor absoluto* y rechazar resultados que no sean óptimos, aprendiendo continuamente de los errores en la selección de los libros y en las relaciones con los clientes. Esto no es fácil; se entiende por qué los criterios de calidad pueden variar tanto de una librería a otra.

Pero volvamos al tema de la eficiencia: el respeto de sus condiciones de eficiencia prevé que el propio capital produzca siempre buenos rendimientos. Esto no significa que el parámetro que deba usarse sea la búsqueda extrema de utilidades: los libros no tienen un alto margen productivo y por tanto nuestros parámetros serán necesariamente dife-

rentes respecto de otros productos. Sin este conocimiento, nadie invertiría en nuestro sector. Es esencial apuntar a la satisfacción de los diferentes objetivos, no sólo de aquéllos de índole económica: lo que debe buscarse es un nivel de rédito equiparable a la inversión original, esto es, *un rédito adecuado*. El rédito, sin embargo, está ligado a varios factores. ¡El capital no basta! Si se compran caballos de carrera, su rentabilidad es en teoría mayor con respecto a la de los caballos de tiro: no obstante es necesario saberlos elegir. De la misma manera, para contar con un buen surtido es necesario saber seleccionar y formar los recursos humanos.

Éstos son los objetivos de una librería:

- ofrecer un servicio al territorio en el que se trabaja;
- ser un punto de referencia para los lectores fuertes;
- desarrollar una acción de promoción entre los jóvenes;
- favorecer a las editoriales pequeñas y medianas y a las de investigación y seleccionar la producción de las grandes editoriales;
- alcanzar un equilibrio de rentabilidad satisfactorio;
- estar orientada hacia un crecimiento constante, permaneciendo siempre sobre la cresta de la ola.

En consecuencia, los principios para ser protagonistas son:

- adherirse a las convicciones y a las estrategias empresariales;
- tener como objetivos centrales al cliente y el servicio;
- buscar constantemente la excelencia empresarial;
- adoptar un método de trabajo positivo y riguroso;
- pelear cada día para reducir los costos y mejorar el servicio;
- operar con criterios sinérgicos de acuerdo con el espíritu de equipo;
- reaccionar con rapidez;
- desarrollar un crecimiento cultural coherente con los principios empresariales;
- involucrar a los colaboradores en las iniciativas y motivarlos para obtener resultados.

Un buen clima genera ganancias, por tanto debe ser una de nuestras metas. Una atmósfera serena, buenas relaciones entre los colegas, orgullo por lo que se hace, confianza en las personas para las que se trabaja; todo esto podría parecer trivial, pero por el contrario es determinante para alcanzar el objetivo de muchas librerías: desarrollar un servicio y hacer brillar a la firma que se representa.