10-1



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas





El libro: ¿bien cultural o mercancía?

Estudio sobre el negocio editorial en la Argentina

Autor: Fernando Esteves

Buenos Aires, julio de 2007

$\mathbf{F}1$	libro	:hien	cultural	Λ	mercancía?
LI.	HUIO.	7.01611	cuittuai	U	mercancia?

Edición: del latín *editio*, parto. Procedente, a su vez, del verbo *edire*, que quiere decir dar a luz, hacer público¹.

Declaración de contenidos originales de autoría propia

La estructura de este trabajo y sus contenidos son originales y han sido expresamente concebidos para cumplir con los requisitos establecidos en el reglamento de tesis de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Sin perjuicio de lo cual, se deja constancia que parte de la información, ciertos datos y algunas ideas pueden haber sido utilizadas por el autor en Congresos y Seminarios vinculados con sus actividad profesional así como en su actividad docente.

En cualquier caso, los contenidos de este trabajo son de autoría propia en tanto los textos de terceros estén debidamente citados y referenciados.

El autor

Héctor Zimmerman: Tres mil historias de frases y palabras que decimos a cada rato. Aguilar, 1999.

Currículum Vitae del tutor

Leandro De Sagastizábal

TÍTULO UNIVERSITARIO

Profesor de Historia: Facultad de Filosofía y Letras. Carrera de Historia

Universidad de Buenos Aires. 1982

ANTECEDENTES DOCENTES

Profesor asociado (Interino) Carrera de Editor. Facultad de Filosofía y Letras

Universidad de Buenos Aires. 1996 a la fecha

Profesor asociado (Regular) Introducción al conocimiento de la Sociedad y el Estado

Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires

1992 - 1997

Profesor asociado (Interino) Introducción al conocimiento de la Sociedad y el Estado

Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires

1985 - 1992

Profesor adjunto (Interino) Historia III. Carrera de Ciencias Políticas

Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos

Aires. 1986 - 1989

Profesor ayudante (Interino) Historia Social General. Carrera de Sociología

Universidad de Buenos Aires. 1984 – 1986

Director de Talleres de Formación

Docente

Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires

1991 - 1992

ACTIVIDAD UNIVERSITARIA Y ACADEMICA

Director de la carrera de Facultad de Filosofía y Letras Edición.

Universidad de Buenos Aires

Universidad de Buenos Aires Abril/Diciembre de 2000.

Director de la Sede José Luis Romero Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires

1986

Sub-Director del Departamento de Sociedad

y Estado

Ciclo Básico Común. Universidad de Buenos Aires

1988 - 1990

ACTIVIDAD PRIVADA (en la actividad editorial)

Gerente General Fondo de Cultura Económica. 2004 a la fecha

Gerente General Eudeba. 2002/2004

Director Comercial Grupo Planeta. 1999/2002

Gerente Editorial Grupo Planeta. 1993/1999

Director Editorial Grupo Editorial Tesis – Norma. 1991/1993

Jefe de Relaciones Institucionales Cúspide S.R.L. 1985/1993

Representante Regional (Argentina, Chile,

Uruguay y Paraguay)

Editorial Addison Wesley. 1980/1982

PUBLICACIONES (libros)

Las editoriales universitarias en América Latina CERLALC 2006

Diseñar una nación. Un análisis del Anuario Bibliográfico

de Navarro Viola Editorial Norma, 2002

El mundo de la edición de libros (comp.) Editorial Paidós, 2002

La edición de libros en la Argentina Eudeba. Buenos Aires, 1995

Tu nombre en mi boca. Historias argentinas Planeta. Buenos Aires, 1994

de la pasión y el amor. Con María Matilde Ollier

Argentina 1880 – 1943. Sociedad y Estado. Biblos. Buenos Aires, 1990 Aproximaciones a su estudio. Con Elena Marcaida

Indice

1.Introducción	8
2.Planteo del problema	11
3. Justificación	13
4.Objetivos	14
4.1. Objetivos generales	14
4.2. Objetivos específicos	14
5.Marco teórico	15
Microeconomía y economía de la cultura	15
Comportamiento del consumidor e investigación de mercado	15
Marketing	15
Metodología del abastecimiento y logística	15
Teoría de la organización	16
Costos y finanzas	16
6.Metodología	17
7. Análisis de situación	19
7.1 Los productos culturales: valores simbólicos versus valores mercantiles	19
7.1.1. Relación entre nivel de demanda cultural –	
nivel de ingresos	22
7.1.2. La demanda de los productos culturales es altamente	
inestable y difícilmente medible.	23

7.1.3. La relación entre diversidad creativa y tamaño del mercado.	
7.1.4. El caso de pequeños países (o pequeños mercados).	25
7.2 El libro como producto	28
7.2.1 El producto y el consumidor	29
7.2.2 Tipología del libro	31
Los libros "de utilidad práctica"	33
Los libros "de placer"	33
7.2.3. La importancia de la marca en los "bienes de experiencia"	" 35
7.2.4. Planeamiento estratégico o cómo convertir una idea en ur	1
libro exitoso	36
7.2.5. Estructura de poder del negocio editorial	40
7.3. El producto y las nuevas tecnologías	43
7.3.1. Ventajas y desventajas del libro electrónico	44
7.3.2. La materia prima condiciona la industria	45
7.3.3. Las librerías del futuro	46
7.3.4. ¿La supervivencia de la industria editorial dependerá del	
cambio de soporte?	47
7.3.5. El futuro del libro en papel	48
7.4. La demanda	49
7.5. El mercado editorial argentino	54
7.5.1. Una época de esplendor	54
7.5.2. Marco legal e impositivo de la industria editorial	
en Argentina	56
7.5.3. La historia más reciente	57
7.5.4. El mercado editorial por segmentos	58
7.5.5. El mercado de libros de "interés general": nichos y	
oferentes	59
7.5.6. El mercado de textos escolares	60
7.5.7. El mercado de libros en inglés	62

7.6. El mercado del libro y sus canales de venta	64
7.6.1. Las librerías	65
7.6.2. Yenny: una librería que revolucionó el retail en	
la Argentina	66
7.6.3. Los supermercados	69
7.6.4. El quiosco	70
7.7. La economía de la empresa en la cadena de valor del libro	73
7.7.1. Conceptos generales de administración editorial	74
7.7.2. Introducción a los procedimientos de cálculo y gestión	
de proyectos editoriales	82
7.7.3. De contratos y otros vínculos editoriales	95
8. Conclusiones	99
9. Bibliografía	10
10.Sitios de interés en internet	104

1. Introducción

"La edición de libros es por naturaleza una industria artesanal, descentralizada, improvisada y personal; la realizan mejor grupos pequeños de gente con ideas afines, consagrada a su arte, celosa de su autonomía, sensible a las necesidades de los escritores y a los intereses diversos de los lectores. Si su objetivo primordial fuera el dinero, esta personas habrían elegido otra profesión (...)". Jason Epstein

Hacia 1450 el alemán Johannes Gutenberg perfeccionó la imprenta cuya invención los historiadores atribuyen a los chinos casi 5 siglos antes. Gutenberg reemplazó los grabados por los caracteres móviles. Desde el punto de vista tecnológico el salto fue tan formidable que hubo que esperar 4 siglos para que hacia 1884 Mergenthaler sustituyera los caracteres móviles por la Linotipo y la composición en caliente.

La invención de la imprenta con caracteres móviles es uno de los grandes hitos de la historia de la cultura. La posibilidad de realizar tiradas de múltiples ejemplares de libros facilitó el acceso de un mayor número de personas en todo el mundo al saber escrito y produjo profundas transformaciones en la política, la religión y el arte.

El impacto de la imprenta ha sido tan decisivo que la producción de libros durante los primeros cincuenta años posteriores al aporte de Gutenberg fue, probablemente, mayor que en los mil años precedentes.

La imprenta provocó una verdadera revolución en la cultura. La palabra escrita dejó de ser patrimonio de una élite² y se extendió a amplias capas de la población. La escritura fue sustituyendo a la tradición oral como forma privilegiada para transmitir conocimientos, al tiempo que las publicaciones impresas, como libros o diarios, se generalizaron. A principios del siglo XX la escritura impresa ya era el medio predominante en Occidente para la difusión del saber. Además de su enorme significado para la religión, la política y el arte en general, fue este un avance tecnológico que facilitó todos los demás que le siguieron.

Los principios de la invención de Gutenberg resultaron tan significativos que durante casi medio milenio no sufrieron alteraciones de importancia. Recién hacia mediados del siglo XX se crea la composición en frío y la fotocomposición.

Pero no fue la tecnología la que posibilitó la producción del libro, ya no en forma artesanal, sino a escala industrial. En verdad, el desarrollo se produjo en el siglo XIX cuando la alfabetización alcanzó a amplias capas de la sociedad occidental. Los avances prosiguieron a lo largo de la era de la Ilustración hasta crear un número cada vez mayor

-

² Periodista: ¿sabe por qué en este país (España) hay tantos premios literarios? Respuesta de Enrique Murillo (editor y crítico): "Porque se lee poco. Durante siglos en España pasaba como en el antiguo Egipto: sólo leían los sacerdotes. Por mandato vaticano sólo los curas podían interpretar los textos sagrados, mientras que en los países protestantes pasaba al revés: el cristiano que no leía la Biblia, no se salvaba". Periódico La Vanguardia (Barcelona), 07.02.2007.

de nuevos lectores, sobre todo de periódicos y ficción barata³. Hacia 1870 las ediciones más económicas de los libros de Julio Verne alcanzaban los 30 mil ejemplares. La producción en masa de obras de ficción incorporó nuevos lectores al incipiente mercado y confirió una mayor homogeneidad y unidad a este último. Esto ocurría en Europa y también en Estados Unidos, donde los lectores abarrotaban los puertos para celebrar el arribo de las creaciones de de Dickens y el resto de los libros por entregas escritos por los autores británicos más célebres de la época.

Pasaron cuatro siglos desde el formidable aporte tecnológico de Gutenberg hasta que se establecieron las bases del libro como mercado; el pasaje de la escritura y la lectura a cargo de una élite cuyos propósitos eran políticos y eclesiásticos para que la lectura se masificara con fines de entretenimiento.

Desde entonces y durante el último siglo, pocas industrias han ocupado tanto espacio en los medios de prensa y están tan presentes en la opinión pública como la editorial. Pocos productos, como el libro, son una referencia tan fuerte en sociedades con un amplio grado de alfabetización. La Argentina es uno de estos casos.

Además del reducido grupo de los "escritores profesionales" –aquellos que viven de lo que escriben- hay un amplio número de personas con cierta notoriedad - intelectuales, artistas, políticos, profesores universitarios, deportistas- que escriben y publican libros. Basta con que el autor o autora sea más o menos famoso para que una publicación con su firma sea noticia (en la prensa escrita, en la radio e, incluso, en la televisión).

Como si fuera poco, las valoraciones son siempre positivas y "cómplices" con los intereses del sector: el Estado debe promover la lectura, la creación de bibliotecas, la compra de libros para repartir entre los sectores más carenciados.

Es más: el aura del que goza el libro como emblema y materialización de la cultura en ocasiones está sobredimensionado. No todos los autores —y por consiguiente sus librospersiguen propósitos educativos, artísticos o culturales. A muchos les anima exclusivamente el lucro y el afán de notoriedad. O, por qué no, la vanidad.

La omnipresencia de la palabra escrita –y, el libro, su correlato más difundido- nos parece tan natural que resulta casi inadvertida. Es más: la sección de cultura es deficitaria desde el punto de vista económico en cualquier periódico del mundo. No obstante, son pocos los que se permiten el lujo de prescindir de un espacio para el arte y las reseñas bibliográficas; no hacerlo, atentaría contra el principal capital simbólico del medio: su prestigio.

Pero la contrapartida económica –medida en términos de ventas, de inversión publicitaria- es prácticamente irrelevante para semejante grado de *glamour* y notoriedad. Si se invierte más de un 6% del presupuesto del libro en *marketing*, eso casi nunca se recupera⁴, dice Ricardo Cavallero, Consejero Delegado (CEO) de Random House Mondadori. Pues bien, para una facturación de 1.000 millones de pesos, si se sigue la recomendación de este ejecutivo del libro, los casi 18 mil libros que se publican

³ Lyons (1998).

⁴ El País de Madrid. 26.10.2006.

al año en la Argentina "se reparten" la modesta suma de 60 millones de pesos con fines publicitarios y promocionales.

La mayoría de los "profesionales" de la industria no lo admite. Aunque nos resulte escaso y clamemos por más espacio para la cultura, lo cierto es que cualquier actividad económica con mayor incidencia en el producto bruto —y fuertes avisadores en los medios!5- miraría con profunda envidia como una industria que en toda la cadena de valor que va desde el autor al librero genera apenas 1.000 millones de pesos, cuyo producto se vende a razón de 2 ejemplares per cápita al año y se produce apenas 3.500 unidades —la tirada promedio de un libro en la Argentina- suscite semejante expectación y sea permanente noticia.

Entre 2001 y 2005 el número de títulos publicados en América Latina creció un 30,8%; en Argentina, en el mismo período, un 39,3%. El problema de la industria no radica en la falta de espacio para el libro sino en la sobreproducción de publicaciones; razón por la cual, sólo "algunos elegidos" obtienen las ventas y la repercusión mediática que esperan.

Los metros cuadrados de exhibición no crecen en la misma proporción; ni tampoco los centímetros cuadrados que la prensa puede destinar a la crítica y la difusión de las novedades bibliográficas.

Desde el punto de vista estrictamente económico –no cultural- el espacio del que goza el libro es sorprendentemente amplio para un producto del cual el 57% de la población argentina no consume una sola unidad al año.

Este trabajo revisará una problemática compartida por todo el mercado editorial en América Latina cuyas características más notables son las siguientes:

- ✓ Concentración de la venta en grandes cadenas de librerías.
- ✓ Un mercado orientado básicamente al sistema educativo (Estado).
- ✓ Altos costos de distribución.
- ✓ Concentración geográfica de la oferta y la venta.
- ✓ Aumento de los insumos (*commodities*).
- ✓ Escasa tecnología.
- ✓ Personal poco capacitado.
- ✓ Rezago administrativo, organizativo y tecnológico del sector.
- ✓ Poca información sobre el mercado y el consumidor.
- ✓ Vacío legal o marco legal ineficiente.

⁵ La industria editorial no llega a la centésima parte de la inversión publicitaria total en Argentina durante 2006: \$ 5.334 millones.

2. Planteo de problema

Los libros, como las obras de arte, los espectáculos musicales y teatrales, las revistas, los emisiones de radio y televisión, los discos, los conciertos y recitales, las esculturas y las artesanías tienen algo en común: son la materialización de procesos de creación simbólica.

El *libro* es uno de los tantos productos que, como el resto de los que integran las llamadas industriales culturales, se origina en la creación intelectual y la producción de intangibles⁶.

La creación artística e intelectual cobra forma de producto cuando es aceptada socialmente y, como tal, adquiere carácter de mercancía pasible de ser valorada por el mercado.

Ahora bien, ¿los llamados consumos culturales tienen una problemática específica?; una empresa que produce bienes en los que conjuga los valores simbólicos con los utilitarios o mercantiles, ¿requiere una gestión específica, distinta de la de otro tipo de empresas? ¿son compatibles el prestigio, el *glamour*, la calidad artística con la rentabilidad económica?

Los principales actores del mundo editorial han generado una suerte de"sacralización" que destaca su atipicidad y distinción respecto de cualquier otro bien de consumo. Por esta razón, suele sostenerse que las leyes del *marketing* no se aplican al libro (por lo general, los editores se resisten a semejantes influencias; espurias y degradantes del "espíritu" del producto).

Hacia la década del 20 del siglo pasado, el economista inglés John Maynard Keynes escribió: "el libro es un producto no estandarizado, no esencial y minoritario". Sin serialización, estandarización, división del trabajo y consumo de masas no hay industria. Acerca de esta aseveración habría acuerdo cualquiera sea el marco teórico de referencia. En el mundo argentino del libro se verifica la división del trabajo y cierta estandarización de procesos. En cuanto a la serialización y el consumo de masas, siendo la tirada media de 3.500 ejemplares y el consumo medio de 2 ejemplares per cápita al año⁷, el apelativo de "industria" parece quedarle un poco grande al negocio vernáculo del libro.

Hasta cierto punto, el mercado del libro –como todos- se beneficia de la mejora en el ingreso de los consumidores. Pero sólo hasta cierto punto; un crecimiento genuino y sostenido de los índices de lectura y de consumo de libros depende de factores

_

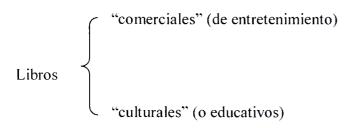
^o "Aun cuando en la fase de industrialización de la cultura, en que surgen las denominadas industrias culturales, se pasa de los bienes únicos (como la pintura o el espectáculo vivo) a las obras múltiples (discos, libros, etc.), la creación persiste en la base del proceso productivo y la originalidad, fundamento de la formación de valor en las obras únicas, no desaparece como fuente de valor. Lo cual dificulta el análisis y, sobre todo la modelización, a la que son tan afectos los economistas". Stolovich prólogo a Benhamou (1997).

⁷ Surge de dividir los 55,43 millones de ejemplares vendidos entre 28 millones de personas (la población mayor de 14 años según datos del Indec al 2005).

culturales -eminentemente estructurales- y, por consiguiente, más lentos de modificar que los vaivenes de los ciclos económicos.

Este trabajo intentará diseccionar el negocio editorial con el propósito de dar respuesta a esta pregunta: ¿es cierto que "la industria del libro no es un negocio convencional, que se asemeja más a una vocación o a un deporte de aficionados cuyo objetivo primordial es la actividad en sí misma más que su resultado económico".

Veremos cuánto hay de negocio, cuánto de vocación. Y cuán rentable puede el libro como producto.



Adelantamos una hipótesis: no existe una única industria del libro sino que la multiplicidad de productos y públicos consumidores exige, también, múltiples respuestas para la misma pregunta. El "genérico-libro" admite su desagregación en. al menos, 20 "grandes nichos".

Tipologías de libros		
1	2	
Información	Educativos ("utilidad práctica")	
Conocimiento	Interés general ("de placer")	

Existen libros concebidos a partir de los intereses de públicos más selectos y sofisticados; y libros cuyo propósito es divertir, entretener. Estos últimos son los llamados "libros comerciales" cuyo principal afán no es la perdurabilidad. Algunos son éxitos efímeros. Otros se convierten en auténticos *longsellers*. Y finalmente, están aquellos que superan el descrédito del público y la crítica contemporáneos para convertirse, por qué no, en clásicos. Estas dos grandes categorías, por lo general, coexisten en los catálogos de las casas editoriales, en las vidrieras y en las mesas de las librerías.

^{*} Epstein (2000).

3. Justificación

Cada año se publican 150 mil libros en lengua española. Dicha producción tiene un fuerte impacto económico y cultural, cuyo análisis es uno de los objetivos de este trabajo. No obstante, existe un enorme vacío bibliográfico acerca de la gestión de empresas culturales en general y editoriales en particular. Mientras los anglosajones disponen de una profusa producción bibliográfica sobre los vericuetos y procedimientos de la edición, a excepción de los trabajos elaborados por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) y la Federación de Gremios de Editores de España, son escasas las aproximaciones a la teoría y la práctica del oficio que contemplen nuestra realidad y problemáticas.

Hace tres años la editorial Fondo de Cultura Económica de México se hizo eco de esta necesidad creando la colección "Libros sobre Libros" constituida, básicamente, por traducciones de obras de autores alemanes, españoles, italianos y, sobre todo, norte-americanos e ingleses. De hecho, hasta el momento, sólo un libro argentino integra dicha colección.

Las industrias culturales en la Argentina emplean 102.000 personas (el 2% del total) y 90.000 en Buenos Aires, el 4% de la población laboral del país. Junto con la televisión, la editorial es la industria cultural con mayor peso en la economía: cuadriplica las facturaciones del cine y los fonogramas. En el período 2003/5 ha crecido casi un 50%; sólo superada por el sector automotriz y los productos minerales no metálicos°.

Un trabajo sobre la materia, concebido a partir de las características del mercado argentino, es muy pertinente puesto que la industria editorial en lengua española emplea en forma directa a más de 20 mil profesionales sin considerar casi otro tanto en forma indirecta entre autores, impresores y profesionales *free-lance* (correctores, diseñadores, ilustradores, traductores). Es más: las cátedras de "Administración de la Empresa Editorial" y "Marketing Editorial" que se dictan en la carrera de Edición de la Universidad de Buenos Aires (Facultad de Filosofia y Letras) no pueden recomendar un solo texto de autor argentino o latinoamericano sobre dichas materias por la sencilla razón de que no existen.

Por otro lado, el sector editorial argentino deberá afrontar, en breve, un par de retos cuyos alcances exceden a la propia industria y cuyos eventuales réditos podrían ser aprovechados por el país en su conjunto de cara a su mejor inserción e imagen internacional. La Argentina será país invitado en las principales Ferias del Libro del mundo: la infantil-juvenil de Bologna (Italia) durante 2008 y la de Frankfurt (Alemania) en 2010.

[&]quot;Una aproximación a la Industria Cultural". Secretaría de Cultura de la Nación: www.cultura.gov.ar

¹⁰ Según datos de 2004 de la Federación de Gremios de Editores de España, el empleo directo en la industria editorial en aquel país es de 14.360 personas. <u>www.federacioneditores.org</u>

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Tal como se anticipara en la Introducción, el objetivo de este trabajo es analizar la gestión de producciones simbólicas con fines de lucro, en particular la industria del libro en la Argentina.

4.2. Objetivos Específicos

La tensión entre la dimensión cultural y la mercantil del libro cobra forma, entre otros, en media docena de cuestiones que desvelan a los gestores de empresas culturales. A saber:

- 1. Determinar la magnitud económica del mercado editorial en la Argentina y su comparación con el mercado en lengua española.
- 2. Analizar el impacto del producto libro en el ámbito cultural y del entretenimiento.
- 3. El rol del autor y del editor y su influencia en el negocio.
- 4. Las necesidades que satisfacen los libros: comportamiento del consumidor y motivaciones de compra.
- 5. El diseño de la oferta en función de las expectativas de la demanda.
- 6. Los actores intervinientes en la cadena de valor del libro: influencia, poder y funciones.

5. Marco teórico

El marco teórico que sustenta este trabajo final de tesis de la Maestría de Administración está conformado por buena parte de las disciplinas que conforman la currícula del Posgrado. Los fundamentos teóricos, las herramientas de recopilación de datos y análisis utilizados son:

5.1. Microeconomía y economía de la cultura

Relación entre nivel de demanda cultural y nivel de ingresos; la inestabilidad de la demanda de los productos culturales; la relación entre diversidad creativa y tamaño del mercado. El aparato teórico de referencia proviene, básicamente, de los trabajos del sociólogo y la economista franceses Pierre Bordieu (1998) y Michelle Benhamou (1997) respectivamente; los economistas Luis Stolovich (2002) y Claudio Rama (2003). A su vez, se recurre al trabajo de los norteamericanos Carl Shapiro y Hal Varian, en particular, un libro fundamental para el análisis de la lógica microeconómica de los "bienes de información": *El dominio de la información*, cuya edición en español es de Gustavo Gilli Editor,1999.

5.2. Comportamiento del consumidor e investigación de mercado

Las dimensiones del valor para el consumidor (Kotler, 2001) aplicados al libro; la tipología del producto; las necesidades de la demanda y la segmentación del mercado (Stern, 2005); la aplicación de métodos "objetivos" y "subjetivos" para analizar la vinculación entre el consumidor y el producto (método vincular).

5.3. Marketing

El planeamiento estratégico de un editor a partir de la desagregación y análisis de las barreras de entrada y las fuerzas competitivas del mercado. En ambos casos se trata de la aplicación (al mercado del libro) de los conocidos modelos desarrollados por Michael Porter (1999). Tanto en este aspecto como en materia de comportamiento del consumidor, se articularon los postulados teóricos generales con la especificidad del producto libro a partir de las aportaciones de editores hispanos y anglosajones que han reflexionado sobre la problemática de la comercialización de los soportes de creación simbólica (artística, cultural, de entretenimiento): Manuel Aguilar (1964), Gabriel Zaid (1996), Jason Epstein (2002), Sir Stanley Unwin (1964), entre otros.

5.4. El trade-marketing

"Descentraliza las políticas de *marketing* por canales de distribución y ejecuta las funciones de comercialización en una relación más directa y focalizada, con características de "doble vía" entre la empresa, el "*trade*" y el consumidor final, quien accede al producto o servicio en el lugar y

en las condiciones en que estos se presentan y diferencian dentro de cada canal". En este sentido, se analizarán los distintos canales de comercialización y su contribución a la cadena de valor. Como contribuye el *marketing* a que el consumidor privilegie un punto de venta respecto de otro aún cuando el *mix* de producto sea prácticamente idéntico.

5.5. Teoría de la organización

Organización y reglas de la administración de la empresa (editorial); áreas y unidades funcionales; cadena de valor; relación con el entorno. El principal propósito ha sido señalar las distinciones de una "empresa de cultura" respecto de la forma de organización que adoptan otras compañías; al tiempo que se señala que la estructura básica no es totalmente atípica respecto de lo que se verifica en cualquier otra actividad con fines de lucro.

5.6. Gestión del conocimiento

"La organización inteligente toma la capacitación como una inversión y el saber profesional y la experiencia como un activo intangible. Por lo tanto, la Dirección lo protege y desarrolla en forma específica mediante la llamada *gestión del conocimiento*. Esta gestión tiene el propósito de mantener el activo y convertir el conocimiento en valor agregado para la organización. Al respecto T. Stewart incorpora ese activo en el concepto más amplio de capital intelectual de la organización. En dicho capital incluye "los conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia y relación con los clientes, que se puede aprovechar para crear riqueza. Se trata de una fuerza cerebral colectiva". Este concepto se contrapone con los activos físicos, la infraestructura y el capital financiero de la organización"¹².

Una de las principales hipótesis de este trabajo es, precisamente, que el capital intelectual es la verdadera materia prima de las industrias culturales y de creación simbólica; el papel, el CD, el DVD son meros soportes para la transmisión de información, conocimiento o entretenimiento.

5.7. Costos y finanzas

Costos fijos y variables; costos de producto y de estructura; el margen de contribución; el punto de equilibrio; política de precios.

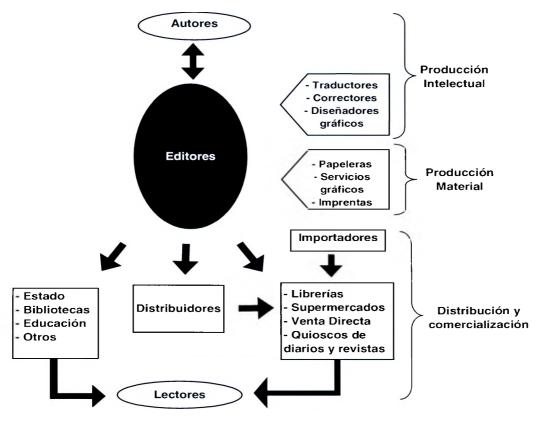
¹¹ Stern (2005).

¹² Etkin (2003).

6. Metodología

Se caracterizará el mercado del libro en la Argentina; las peculiaridades de la industria y del libro como producto en sus múltiples variedades; la lógica de los consumidores y de los demás actores intervinientes (las lógicas de la rentabilidad, "del amor al arte"). Asimismo, se reflexionará sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el libro y el futuro de una industria cuyos productos, hasta hace pocos años, sólo se producían en papel¹³.

El punto de vista del análisis será el del editor; aquel que articula la producción intelectual (autor) con la material (industrial) y la comercialización (librería) de la creación simbólica devenida en producto físico. En la cadena de valor -que comienza con el autor y termina con el lector (o comprador)- el editor interactúa con cada uno de los actores y participa, directa o indirectamente, en cada una de las etapas de dicho proceso. Selecciona o encarga el material a publicar; determina criterios de corrección, diseño y formato; encomienda la producción industrial a talleres gráficos; se encarga de la comercialización y promoción del material. Pero, sobre todo, pone en riesgo su capital. El autor aporta creación y tiempo. Ambos intangibles; pero esenciales. El resto de los actores trabajan por cuenta y riesgo de.



Tomado de: CEP (2005).

La tecnología le ha asestado un duro golpe a otra industria de contenidos (la discográfica). En enero de este año (2007) la cadena Tower Records anunció el cierre de los más de 90 locales que tiene en los Estados Unidos. En Buenos Aires, las disquerías Dromo también optaron por bajar las persianas de sus cuatro locales. Musimundo, por su parte, tuvo algunos inconvenientes hasta que decidió diversificarse y actualmente ofrece productos electrónicos y libros, además de música, lo que le permite continuar en el mercado. Según un estudio de CAPIF, durante 2006 los argentinos descargaron más de 608 millones de canciones desde internet. La Nación, 4 de marzo de 2007.

El reto de toda industria, empresa o gestión cultural es poder conciliar la dimensión simbólica con la económica. Son tan azarosas y difíciles de controlar las variables que deciden el retorno económico de una apuesta cultural que el modelo de negocio por momentos lo aleja de los preceptos de *management* que la literatura canónica aplica para el análisis del mercado y las empresas de productos de consumo masivo. No obstante, con el auxilio de herramientas provenientes de la administración y el *marketing*, se propone un modelo para la gestión de una editorial con fines de lucro.

Para dar respuesta a estas interrogantes, las principales fuentes de información serán las estadísticas del sector elaboradas por el Estado y las entidades gremiales; asimismo se entrevistará a informantes calificados: editores, libreros y autores. La articulación de estos datos dará cuenta de las principales dimensiones del negocio: el libro como producto, los consumidores—cómo determinan la compra, dónde la realizan, qué precios están dispuestos a pagar-, las características del mercado editorial argentino—su volumen, sus nichos principales, sus oferentes, sus canales de comercialización-, finalmente, cuál es modelo básico de gestión y cuáles los dilemas que enfrenta casi cualquier empresa editorial con fines de lucro.

7. Análisis de situación

7.1. Los productos culturales: valores simbólicos versus valores mercantiles

Se entiende por industrias culturales "...el núcleo de empresas dedicadas a la creación, producción y comercialización de bienes pero también de servicios culturales. Son la serialización, la estandarización, la división del trabajo y el consumo de masas los principales factores que llevan al uso del término "industrias", un fenómeno que se da en el contexto de creciente globalización económica y paralela transnacionalización de la cultura"¹⁴.

El campo de la economía de la cultura incluye:

- el arte (literatura, pintura, música, teatro...)
- los medios masivos de comunicación y
- las industrias culturales.

Economía de la cultura	Arte		
	Industrias culturales	Libros	
		Discos	
		Cine	
	Medios masivos de comunicación		

Al reconocimiento de la economía de la cultura, como ámbito específico de la ciencia, han contribuido tres factores:

- la propensión de las actividades culturales a generar flujos de ingresos y de empleo,
- la necesidad de evaluar las decisiones culturales, que implican recursos económicos,
- en el plano teórico, el desarrollo de la economía política hacia campos nuevos¹⁵.

"La valorización de la producción cultural ofrece problemas desde el punto de vista teórico que exigen un tratamiento no convencional. Las peculiaridades de gran parte de los bienes y servicios culturales, así como la especificidad de su demanda, determinan reglas de formación del valor y de los precios, que no encuadran adecuadamente en los marcos teóricos existentes en la Ciencia Económica. Productos únicos sin equivalente,

¹⁴ Seivach (2003)

¹⁵ Ibidem, Stolovich,

productos industrializados pero con un valor de uso ligado a la personalidad del creador, valor determinado por el contenido inmaterial de las obras, carácter perecedero y efimero de numerosos productos culturales -con un corto ciclo de vida-, sanción social del valor de los bienes y servicios mediante una demanda altamente inestable y dificilmente medible a priori serían, entre otros, factores que incidirían en estas dificultades teóricas"¹⁶.

Las explicaciones más comunes son propias de la teoría subjetiva del valor. Por ejemplo, Rama (1999) sostiene que en la producción cultural "el valor se determina casi exclusivamente desde el lado de la demanda, y en la cual se encuentra con la subjetividad de los gustos y modas". El valor de cambio de los productos culturales mayoritariamente no estaría determinado "por sus costos de producción directos ni marginales, ni por los costos asociados al tiempo de trabajo socialmente necesario de producción, sino por las determinaciones que impone la demanda" ¹⁷.

Otros autores¹⁸, en cambio, sostienen que esta perspectiva no parece tener en cuenta la capacidad de determinación de la oferta sobre la demanda, mediante la publicidad por ejemplo. Tampoco distinguiría entre el valor de los productos culturales industrializados y los espectáculos en vivo o las obras de arte sin reproducción masiva.

En el pasado, la teoría económica no incluyó a las actividades culturales. Para Adam Smith o David Ricardo, el gasto en las artes no contribuía a la riqueza de la nación. El primero veía la cultura como el dominio por esencia del trabajo no productivo, aunque no dejaba de reconocer -implícitamente- los efectos externos del gasto en cultura¹⁰.

Hacia fines del siglo XIX (en 1891) Alfred Marshall escribía: "es imposible evaluar objetos tales como los cuadros de los grandes maestros o las monedas extrañas, puesto que son únicos en su especie y no tienen ni equivalente ni competidor... El precio de equilibrio en las ventas (de dichos objetos) se fija muchas veces al azar..."²⁰.

En 1944 Theodor Adorno²¹ –quien acuñó con Max Hornheimer la denominación "industrias culturales"- afirmaba que toda obra de arte tiene como característica central el hecho de ser única. Otro integrante de la Escuela de Frankfurt, Walter Benjamin, quien también adhiere a la idea de unicidad, considera que la reproducción es el factor determinante en la destrucción del aura de la obra, en la "devaluación de su autenticidad".

La palabra "industrial" tiene implícita la idea de serialización y aplicación de estrategias de tipo económico, rara vez asociables con la actividad "cultural" en general o editorial en particular. He aquí una de las principales dificultades de la industrial editorial: requiere altos volúmenes de producción pero no se trata de una industria de consumo masivo²² Si ello se conjuga con las variables antes citadas -creatividad y unicidad- la

¹⁶ Stolovich (2002)

¹⁷ Rama (1999).

¹⁸ Stolovich (2002)

¹⁹ Benhamou, (1997).

²⁰ Citado por Benhamou (1997).

²¹ Adorno (1988).

²² "La lectura siempre fue y será de minorías". José Saramago. Premio Nobel de literatura 1998.

posibilidad de modelizar las industrias culturales como actividad económica se torna casi imposible.

Si esto es así, debemos concederle a Benjamin, Adorno y a los demás autores de la Escuela de Frankfurt que su "escepticismo" no es mayor que el que el que el propio mercado le ha concedido a la Cultura en sus pretensiones de masividad y economía de escalas; condiciones *sine qua non* para la viabilidad de una actividad que sólo sobrevive si vende decenas de miles de copias.

No resulta nada fácil conciliar los valores simbólicos²³, intrínsecos en una apuesta cultural cuyo horizonte en materia de retorno económico es de azarosa estimación, con la aspiración de viabilizar una empresa que, por producir "bienes culturales", no está exenta del pago de los mismos gastos que cualquier otra: sueldos, alquileres, gastos operativos o de producción. En pocas (y crudas) palabras, el mercado no sabe de valores simbólicos, proyectos culturales ni retornos a largo plazo. Guste o no, si la editorial no pertenece al Estado o no cuenta con algún tipo de subsidio, no encontrará otra fuente sustentable de financiamiento que la venta.

En "Contables", un breve artículo para prensa (El País de Madrid), que debiera ser de lectura obligatoria para editores y escritores, Juan José Millás ha escrito:

"Toda empresa necesita al menos un contable y un creativo que intenten eliminarse mutuamente. Lo importante es que ninguno de los dos gane la guerra porque, cuando la gana el contable, la empresa acaba en suspensión de pagos y cuando la gana el creativo también. Si Abel, que ahora mismo no caigo si era el creativo o el contable, hubiera asesinado a Caín, las cosas no hubieran sido distintas. El problema de esos dos hermanos es que no alcanzaron el punto de equilibrio entre las finanzas y la poesía".

En un contexto de economía de mercado, el componente empresarial es condición previa y necesaria para la sustentabilidad de un proyecto editorial. Esto obedece a una serie de características distintivas de los productos culturales que los hacen atípicos respecto de otros bienes.

Como se verá con más detalle en el próximo capítulo, hace ya varias décadas que el libro ha dejado de ser exclusivamente un vehículo de cultura —si por esta se entiende las "bellas artes"— o un soporte de conocimiento o un medio para la educación y la formación de los individuos.

Hacia mediados del siglo XX –sobre todo en el mundo anglosajón- la edición de libros dejó de ser una "actividad de caballeros", una profesión de intelectuales, de personas fuertemente instruidas, con sensibilidad literaria y escasas ambiciones materiales. Desde entonces, las grandes corporaciones del entretenimiento empiezan a ver a la industria editorial como una posible proveedora de contenidos para la pujante industria

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración

De acuerdo con García Canclini (1999), "los productos denominados culturales tienen valores de uso y de cambio, contribuyen a la reproducción de la sociedad y a veces a la expansión del capital, pero en ellos los valores simbólicos prevalecen sobre los utilitarios o mercantiles".

audiovisual. El cine y la TV necesitaban ideas y buenos guiones; qué mejor, entonces, que recurrir a los *best-sellers* literarios²⁴.

Relación entre nivel de Demanda Cultural - Nivel de Ingresos

El acceso a los productos culturales es diferenciado según la pertenencia a distintas clases y grupos sociales²⁵. Y, por consiguiente, el nivel de ingreso y educación explican el nivel de consumo cultural.

Hay una directa correlación entre condición socio-económica por un lado y acceso y consumo de bienes culturales por otro. A mayor poder adquisitivo, más consumo, sofisticación y selectividad cultural.

El "amor al arte" -según Pierre Bordieu- depende del "capital cultural" heredado. El consumo cultural necesita de formación, de un "saber hacer". El dinero no es condición suficiente para el acceso a la cultura, pero sí necesaria; permite la adquisición, concede el tiempo que se requiere para consumirlo, la formación y educación que permiten apreciarlo. Dado que el consumo cultural se concentra en los estratos altos y medio altos, la "masa crítica" que la industria editorial requiere para su superviviencia no se verifica en países donde una porción importante de la población vive por debajo de la línea de pobreza —es el caso de casi un tercio de los argentinos- y la educación ha sufrido un significativo grado de deterioro.

El aporte de la cultura al PBI es bajo. En Argentina, equivale a medio punto del PBI. Si sumamos los medios de comunicación llega al 2,8% del producto. Durante 2005, la Administración Central argentina apenas destinó el 0,23% de su presupuesto a cultura²⁶ cuando los organismos internacionales recomiendan que la inversión en cultura no sea inferior al 1% del producto. En materia de inversión educativa el panorama tampoco es demasiado alentador: 15 millones son los estudiantes en América Latina que año tras año no completan la educación básica; todavía el 11% de la población de la región aún no sabe leer ni escribir.

Según datos de Euromonitor y el Banco Mundial, los argentinos, brasileños, mexicanos, chinos y rusos destinan menos de 7 dólares *per cápita* al año para la compra de libros. Frente a los 90 a 130 dólares que invierten los norteamericanos, belgas, alemanes y suizos (los cuatro países al tope del *ránking*).

El promedio argentino de compra de libros es similar al de brasileños, mexicanos y rusos. Los japoneses, en el otro extremo del consumo, compran 11 ejemplares al año *per cápita*, seguidos de los norteamericanos y los taiwaneses con una cifra levemente menor: nueve.

Para los 450 millones de hispanoparlantes apenas se producen -900 millones de unidades- 2 libros per cápita al año.

²⁴ Epstein (2000), Lieberman (2006).

²⁵ Entre otros, Benhamou (1997) y Bordieu (1998).

²⁶ Secretaría de Cultura de la Nación: www.cultura.gov.ar

La demanda de los productos culturales es altamente inestable y dificilmente medible.

Lo que los economistas llaman aversión al riesgo también está presente en la mayoría de los lectores. El comprador concentra su consumo en los best-sellers y en el starsystem²⁷. El mercado no sólo discrimina las obras entre rentables y ruinosas sino que tiende a profundizar la brecha entre los que venden y los que apenas lo hacen. Tal es así que "la cultura, decía Thomas Fuller, ha progresado principalmente gracias a los libros que han producido pérdidas a sus editores, mientras que los folletos de necio contenido son los que más los han beneficiado.²⁸"

El mercado opera en favor de la rentabilidad mientras la crítica y el mundo académico persiguen compensaciones inmateriales como la consagración y el prestigio. Los problemas se sucitan porque los editores han adoptado un método de "ensayo y error", no han demostrado ser buenos intérpretes de las necesidades del mercado generando una oferta excesivamente atomizada. Adviértase que en Hispanoamérica el número de novedades y reimpresiones pasó de 118.168 títulos en 2001 a 147.358 en 2005. Pero el crecimiento exponencial de la oferta no sólo es un problema en nuestra área idiomática: en Estados Unidos se pasó de 98.000 nuevos títulos en 2003 a 171.000 en 2005.

A su vez, por su incapacidad para minimizar la incertidumbre del consumidor acerca de la calidad de los libros, la crítica no obtiene del gran público la legitimidad que posee entre sus pares y el mundo académico. La mayor parte de la "sociedad cultural" (autores, crítica e, incluso, varios editores) ostentan con orgullo su rechazo hacia el lucro y el beneficio económico. Es más: buena parte de los actores de una industria que necesita "como el aire" la generación de economías de escala para su subsistencia, asocia masividad con vulgaridad y exalta lo selectivo; cuanto más elitista, mejor. Dice Gabriel Zaid (1996) antes citado:

"Nótese (...) la ambivalencia o doblez con que en los círculos culturales se desea y se tema al éxito (esotérico, externo, comercial). La importancia de ganarse el respeto de la hermandad esotérica, más que ganarse al público. No llegar al público es, en último término, la negación misma de la cultura: no comunicarse; pero también salvarse de la perdición comercial y exitosa: una garantía de pureza. El éxito comercial puede ser contraproducente, llevar a la perdición del crédito en los mejores círculos. Queremos que los libros se democraticen, que puedan ser leídos por todos, que estén a la mano en todas partes, pero que sigan siendo sagrados".

La Relación entre Diversidad Creativa y Tamaño del Mercado

Para que la "obra" resultante de un proceso de creación simbólica se transforme en "producto cultural", es necesario un reconocimiento colectivo o social. Es mediante este reconocimiento por parte de "los otros" que asume la categoría y la calidad de ser un producto cultural y no meramente un acto creativo²⁹. En el curso del siglo XX los

²⁷ Benhamou (1996).

²⁸ Citado por Aguilar (1964).

²⁹ Rama (1999).

"productos culturales" –que implican esa relación social entre sus creadores y sus receptores/consumidores- comenzaron a transformarse en mercancías. El reconocimiento social de la creación simbólica pasó a operar por medio del mercado. Y el acceso a la cultura pasó a depender de la capacidad de pagar su valor en el mercado. La producción simbólica devino producción mercantil simbólica³⁰.

En el proceso por el cual una parte de la creación cultural se "filtra", dice Stolovich (2002), y una parte de esa creación se transforma en "productos" y en "mercancías" –aceptadas y valorizadas por el mercado-, intervienen tres tipos de agentes que establecen complejas relaciones entre sí:

- a) Los artistas,
- b) Las empresas e instituciones de producción y distribución de bienes y servicios culturales³¹.
- c) El público consumidor.

"Existe un *mercado primario*, que relaciona a los artistas y las "puertas de entrada", en un complejo espacio de negociación; los porteros tienen una función de búsqueda y selección de artistas, son –por ende- el "filtro" de la creatividad. Existe, a su vez, un *mercado final*, en el que, en formas complejas, interaccionan el gusto del público con la oferta de bienes y servicios culturales"³².

La creación cultural está entonces muy difundida en la sociedad, pero sólo una parte de esa creación se transforma en "productos culturales"—que salen del ámbito doméstico o privado y tienen un reconocimiento social. A su vez, no todos los "productos culturales" se transforman en valores de cambio—cuando el mercado los acepta asignándoles un precio superior al costo del "envase", al costo de producción y al pago de la renta cultural (o de la creatividad).

Esta creación cultural superior a la que puede absorber el mercado:

- produce una sobreoferta estructural de bienes y servicios culturales ³³ y
- requiere la existencia de ciertas economías de escala; los costos fijos mínimos que requiere cualquier producción cultural exigirían de un mínimo de consumidores vía mercado, para que la misma se torne viable.

³⁰ Stolovich (2002)

Casi sin excepción, los artistas no encuentran directamente a su público, sino que pasan por alguna forma de puerta de entrada. Un autor necesita una editorial, el artista de grabación un sello discográfico, el intérprete un promotor de espectáculos, el artista visual una galería, etc. Las puertas de entrada tienen porteros". Stolovich (2002).

³² Stolovich (2002)

³³ Rama (1999).

Esta sobreoferta llevaría a un constante problema de realización; al no permitir la recuperación de costos vía mercado, generaría una presión en dos sentidos: en dirección al financiamiento publicitario como al financiamiento estatal ³⁴.

El caso de pequeños países (o pequeños mercados)

Del total de las ganancias mundiales que genera la industria de contenidos, Estados Unidos absorbe el 55% y la Unión Europea el 25%. Los países iberoamericanos sólo retienen el 5%³⁵.

En un mercado de pequeña escala las restricciones a la creatividad artística y cultural tenderían a ser inversamente proporcionales al tamaño del mismo ³⁶.

Cuanto más pequeño el mercado, más restringido el espectro de las creaciones culturales con viabilidad económica, o sea que puedan transformarse en "mercancías" con un mercado que les asegure la recuperación de los costos materiales, la remuneración de los agentes y un cierto retorno económico. La diversidad creativa, en una mera perspectiva económica, queda acotada por los límites que impone el tamaño del mercado.

"Ahondando más, esa relación Diversidad Creativa – Tamaño del Mercado, mediante mecanismos complejos adopta "otra cara": el peso de las creaciones culturales nacionales en el consumo nacional de arte y cultura –o en otros términos, el grado de preferencia de los consumidores de un país por las creaciones culturales y artísticas de su propio país. Si bien este último está fuertemente influido por los mecanismos de la globalización y, en particular, por el control hegemónico de los canales de distribución y difusión, no es el mismo en los grandes mercados que en los pequeños"³⁷.

Como lo ejemplifica el mercado latinoamericano de la música, parecería existir una relación directamente proporcional –aunque ni lineal ni simple- entre el tamaño del mercado y el grado de preferencia por "lo nacional". Cuanto mayor el mercado, más espacio relativo para las creaciones nacionales –una mayor proporción de creaciones encuentra condiciones de viabilidad económica – y, por tanto, mayor peso de estas en el consumo cultural del país. El mismo fenómeno de la música –la preferencia por el autor extranjero- se verifica, como se verá más adelante, en la industria del libro.

Se podría hipotetizar entonces que cuanto más grande es el mercado, más alta es la probabilidad de que la producción cultural y artística nacional tenga una mayor incidencia en los mercados, ocurriendo lo contrario cuando los mercados son más pequeños.

La producción cultural y artística se caracteriza por la diversidad y la heterogeneidad. En el caso del libro, imaginemos un amplio espectro de géneros literarios: ficción, ensayo, educación. Dentro de cada sector -o género- ubicamos, a su vez, una diversidad

⁵⁴ Garnham citado por Stolovich (2002).

³⁵ Perelman (2003).

El tamaño del mercado está dado no sólo por la población del país, sino también por su poder adquisitivo expresado cuantitativamente por el PBI per cápita, entre otros indicadores posibles.

³⁷ Stolovich (2002).

de estilos. Cada autor se ubica en algún o algunos puntos de dicho espectro y a partir de esa ubicación se diferencia (horizontalmente) de otros autores.

Existe, pues, una diversidad de posibles manifestaciones artísticas, pero no todas se pueden sostener económicamente como para incidir en los mercados. La existencia de costos fijos en la producción de actividad artística requiere la existencia de un tamaño mínimo para que una manifestación artística sea viable económicamente. Es posible que en entornos pequeños determinadas manifestaciones no florezcan si la demanda no alcanza a cubrir este tamaño mínimo.

Sólo a medida que aumenta la escala del mercado se van tornando viables económicamente ciertas expresiones artísticas. Dado un conjunto de géneros y tendencias artísticas, en los países de mayores volúmenes (en población y en nivel de ingreso) se encuentra representado un número más amplio de éstas.

Por otra parte, para alcanzar una diversidad de manifestaciones artísticas de *calidad internacional*, se requiere de una "masa crítica" de consumidores. El número de creadores que producen obras de nivel internacional guarda relación con el tamaño de la población total del país.

Esto es cierto sobre todo en mercados globalizados donde lo que están circulando no son mercancías uniformes sino productos intelectuales como las obras de autor.

Países pequeños no reúnen la suficiente masa crítica como para una amplia presencia internacional. No es esperable que su propia producción cultural pueda cubrir toda la diversidad del espectro posible de manifestaciones artísticas.

En un país pequeño la producción de obra de calidad comparable a la internacional es poca. La producción local tiene ventajas de algún tipo para extenderse en el consumo local, entre ellas la accesibilidad -dado que la información facilita el consumo- y los elementos de identidad, que permiten una comunicación más específica con el público, de manera que es esperable una participación en el consumo nacional superior a la que hay en la producción global, pero esto tendrá sus límites.

Una segunda aproximación, que puede modificar –en parte- la relación antes planteada, surge del grado de apertura (o cierre) internacional que tengan los mercados artísticos.

En una economía abierta, con mercados artísticos con fluida relación con el mercado internacional, es esperable que se cumpla ampliamente lo antes afirmado: cuanto más pequeño es el mercado, más probable es que la obra de autor nacional tenga una menor incidencia e inversamente.

Pero una economía puede no estar plenamente abierta, ya sea por factores políticos —que llevan a limitar el flujo de intercambios artísticos internacionales-, ya sea por la existencia de políticas proteccionistas, que salvaguardan la creación nacional de la competencia extranjera y/o promueven su capacidad competitiva por distintos medios. Brasil es un ejemplo notorio.

Desde la década del '60 rige en Brasil la llamada Ley Sarney, por la cual los productores discográficos pueden descontar los gastos de producción de artistas locales

de sus impuestos. En el momento de aprobación de esta ley el repertorio nacional representaba el 30% del mercado interno, mientras que a finales de los años noventa la participación del repertorio doméstico había llegado al 65%. A esto se suma una tasa de crecimiento de la industria fonográfica brasileña varias veces superior a la tasa promedio mundial y una creciente influencia de la música brasileña en los mercados externos.

Por tanto, la difusión de la obra artística nacional no sólo estará relacionada con el factor escala – calidad – diversidad, sino también con el grado de apertura / protección que cada mercado tenga.

7.2. El libro como producto

"Es preciso estar muy embotado por la cantidad y el corto plazo para no advertir que hay muchos libros necesarios de los que, sin embargo, sólo se venden 700 u 800 ejemplares. Aunque no son negocio para nadie, el mundo sería peor sin ellos". Juan José Millás

Bajo la palabra libro, decía el editor español Manuel Aguilar, nos hemos acostumbrado a vincular cosas tan dispares como un estudio sobre los clásicos, las obras de Platón, las aventuras de Sherlock Holmes ... un tratado de anatomía y un libro de cocina.

El libro, como producto, es una categoría tan amplia que designa por igual a contenidos de diversa naturaleza. Es posible distinguir tres funciones básicas asociadas con el libro desde el punto de vista de su utilización³⁸:

- soporte de información,
- medio de entretenimiento y
- herramienta de conocimiento".30

Estos constituyen sectores diferenciados de un mercado muy heterogéneo que en su interior reconoce pautas de consumo, niveles de precio, lógicas de comercialización y promoción muy distintas entre sí. El libro no es un producto en sí mismo, sino una categoría con tantos productos como títulos se publica. En la Argentina se produce 17.825 libros por año (2006) y el criterio de segmentación que utiliza la Cámara Argentina del Libro contempla 95 materias o temáticas⁴⁰. La principal cadena de librerías del país⁴¹ segmenta su oferta en 19 grandes categorías; en tanto, el distribuidor más importante de libros en supermercados las clasifica en 14⁴².

La producción desenfrenada de libros, cuya única responsabilidad es de los editores, lleva a que un libro compita contra otro, no pueda tener la difusión que le facilite el acceso a un mercado más amplio. El público no da abasto para leer todo lo que se publica, tampoco la crítica para comentarlo ni el librero para exhibirlo.

Títulos producidos (novedades y reediciones)		
	2001	2005
Brasil	25.247	31.828
Argentina	12.368	17.231
Total América Latina	64.640	84.538
España	53.528	62.820
Total Hispanoamérica	118.168	147.358

³⁸ Katz (2002)

³⁹ El semiólogo y novelista italiano Uumberto Eco prefiere distinguir los "libros que se leen" de "los que se consultan".

⁴⁰ Web-site de la Cámara Argentina del Libro: <u>www.editores.com</u>. La cadena de librerías Yenny-El Ateneo, la principal de la Argentina, segmenta su oferta en 19 temáticas; Marketself (distribuidor en supermercados) en 14.

⁴¹ Yenny-El Ateneo.

⁴² Ver página 65.

Mientras la población mundial crece en progresión aritmética, la producción de libros lo hace en forma geométrica y el 70% del largo millón de nuevos títulos que cada año se publica en el mundo no consigue vender mil ejemplares por obra publicada⁴⁵. Esto quiere decir que al 30% restante no sólo "se le pide" que sea rentable sino que subvencione una larga lista de "fracasos".

Entre 1995 y 2004 en España, mercado líder en el área idiomática, la venta de libros se ha incrementado un 3,5% mientras la edición de nuevos títulos lo ha hecho en un 55%⁴⁴. Esto no solo confirma el carácter perecedero y efímero de la mayoría de los productos culturales sino también una creciente atomización de la oferta que, como veremos más adelante, atenta contra la rentabilidad del negocio por la vía de una producción mayor a lo que el mercado está en condiciones de absorber.

7.2. El producto y el consumidor

Al inicio de este trabajo distinguimos entre libros "que cultivan" y libros que entretienen; entre libros "que educan" (de utilidad práctica) y libros de interés general (o de placer). Los primeros "resuelven problemas", los segundos "satisfacen deseos" 45.

A la luz de esta clasificación, en extremo simplificadora, ¿qué impulsa al consumidor a inclinarse por un libro en desmedro de otro? Entre los medios intelectuales prevalece la idea de que el comprador de libros se guía por motivaciones racionales más que afectivas. Entre los consumidores de libros "comerciales" (o "de entretenimiento") definitivamente no es así; el comprador suele apostar más fichas por el "autor-marca" (un miembro del *star system*), por el libro que ha sido llevado al cine, que acumula semanas en el *ranking* de más vendidos o que más traducciones ha conseguido. Otras veces el impulso de compra obedece a razones mucho más prosaicas o "superficiales": un título escandaloso, una portada atractiva, un eslogan eficaz.

Incluso entre los compradores de "libros culturales" la decisión no siempre es tan racional; influye la recomendación de los pares, de la crítica especializada o de los medios académicos, los premios literarios o factores más efimeros y subjetivos como "la moda", la novedad, la actualidad.

La conducta del comprador de libros no es tan peculiar como para estar ajena de alguno de los factores que los especialistas en *marketing* reconocen en los consumidores en general. En este sentido, el mercado de libro –como cualquier otro- puede ser segmentado por variables "duras"⁴⁶:

⁴³ Zaid (1996)

⁴⁴ Diario El Mundo (Madrid): información surgida de la Convención Nacional de Libreros, celebrada en Sevilla en marzo de 2006.

⁴⁵ La decisión del consumidor involucra aspectos funcionales y simbólicos que están referidos esencialmente a la resolución de problemas y a la satisfacción de deseos. Wilensky (2006).

⁴⁶ Kotler (2001).

- Culturales: valores, percepciones, preferencias y conductas adquiridas de la familia y otras instituciones de referencia.
- Sociales: grupo de referencia, familia, estatus social.
- Personales: edad del comprador, ocupación, nivel adquisitivo, estilo de vida, personalidad.
- Psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

En verdad, la categoría libro no puede ser definida por su continente (papel impreso encuadernado) sino por su contenido⁴⁷. Fuera de los libros "de lujo" (los *coffee table books* o libros de "mesita ratona") cuyo propósito oscila entre los artístico y lo decorativo, el resto de los libros tienen una dimensión funcional (*hard*) y/o una simbólica (*soft*) implícita en su propio contenido.

PSICOLÓGICO FUNCIONAL ECONÓMICO

Dimensiones del valor para el consumidor

Fuente: Iacobucci (2002)

Si para entender el negocio hay que entender el por qué del consumo, veamos cómo es el negocio del libro a partir de la relación oferta-demanda⁴⁸. A su vez, la lógica implícita en la decisión de compra —un tipo de libro en lugar de otro- tiene su correlato en el canal de comercialización. El lugar también forma parte del "ritual de compra"; por simplificar comportamientos que, por cierto, son mucho más complejos, cuando se trata de un libro en el que prevalece la dimensión funcional ("utilitaria") el comprador no repara demasiado en el entorno. Los manuales escolares "se despachan"; el decisor es el prescriptor (maestro, profesor), no el consumidor final. En cambio, cuando prima la "racionalidad de precio", el quiosco es una opción válida. O, por el contrario, cuando se trata de un libro "para entretener" o "para regalar", un ámbito más acogedor es más congruente con la motivación de compra.

.

⁴⁷ "...si entre las ambiciones de un autor se encuentra las de tener un mercado, más le vale que integre en su obra cuatro elementos claves para los gustos de un público amplio: la fácil lectura, la instrucción, un argumento ingenioso y la "nobleza" de intenciones (o que los buenos sean buenos y ganen al final, aunque les agiten sombras de melancolía o acaben en la inopia). Ese es el trato. Y no parece abusivo". Francisco Casavella. Babelia. El País de Madrid, 12.06.04.

⁴⁸ Wilensky (2006).

Respecto de la adquisición de un libro, como en cualquier otra decisión de compra, pueden distinguirse tres posibles actitudes⁴⁰:

- Planificada
- Impulsiva
- Sugerida

Dijimos, al comienzo, que el mercado del libro no es una entidad homogénea ni indiferenciada; en este sentido, es posible establecer vínculos entre las pautas de consumo y los distintos tipos de libros:

- **De usos prácticos.** Sin marcas, indiferenciado, en el que el producto es un genérico: una novela policial, de aventuras, de suspenso... que se escoge indistintamente sin importar demasiado el autor.
- **Técnico**. El del teórico "consumidor racional": el libro que satisface una necesidad informativa, educativa, de conocimiento. El texto universitario, el manual escolar, entre otros.
- Compra impulsiva. Se privilegia las características preceptuales de los productos ("lo llamativo"). El libro con una portada atractiva, con un título provocador, el "best-seller" del momento, el libro del que se habla en los medios de prensa. Hay categorías fronterizas (o que "se solapan"); como esta y la "de imágenes".
- **De precios**. Comprar lo más barato posible: el libro *pocket* o bolsillo en cuya decisión de compra prevalece, en primer lugar, su (bajo) precio. O ante el dilema de tener que elegir entre dos libros del mismo género o entre dos autores con grados equivalentes de interés, el comprador opta por el más económico.
- **De imágenes**50. Mercado de lo simbólico 1: el libro del autor clásico o premiado. El autor de prestigio, el que "hay que tener" (aunque no necesariamente leer), el que hay que atesorar, el que no puede faltar en una biblioteca. O, en el otro extremo, el *coffe table book*, el libro ilustrado, de gran formato, el "libro decorativo".

7.2.2. Tipología del libro

En su libro de memorias "Una experiencia editorial" (1964), testimonio de casi siete décadas de actividad profesional, el editor español Manuel Aguilar propone una

_

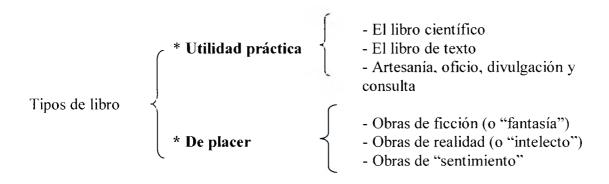
⁴⁰ Stern (2005).

⁵⁰ El de imágenes es el mercado en el cual el sujeto construye por sobre el objeto fáctico una escena que le da vida. Es el mayor de los mercados ya que cada consumidor sólo puede relacionarse "técnicamente" con muy pocos productos. Wilensky (2006).

⁵¹ El mercado en el cual el sujeto construye por sobre el objeto fáctico una escena que le da vida. Es el mayor de los mercados ya que cada consumidor sólo puede relacionarse "técnicamente" con muy pocos productos. Wilensky. (2006).

clasificación que resulta muy útil para explicar las especializaciones dentro de la industria y sus consiguientes estrategias.

Aguilar clasifica a los libros en dos grandes categorías: libros de "utilidad práctica" (no ficción) y "de placer" (ficción). El texto, dice el editor español, ubica el libro dentro de una u otra categoría. A su vez, la "variable contenido" la combina con la "variable precio" (libros de lujo, de precio medio y baratos).



Décadas después de que Manuel Aguilar utilizara estos criterios para la clasificación del libro, Michael Porter (1999), sostuvo que las empresas construyen su estrategia competitiva sobre la base del liderazgo en costos o la diferenciación. La primera se basa en un ahorro en costos que permite ofrecer productos de bajo precio y obtener, como contrapartida, altos volúmenes de venta; la diferenciación, por el contrario, se basa en el valor agregado, la distinción respecto de productos competitivos y un claro posicionamiento entre los miembros del segmento objetivo.

Segmento	Canal principal
Interés general	Librerías
Educativo castellano	Distribuidores/Colegios
"Puerta a puerta"	Venta a domicilio
Interés general	Quiosco (editoriales)
Educativo inglés	Distribuidores/Colegios

Por lo general, -advertimos que esta regla admite excepciones- los libros "de placer" son más adecuados para la implementación de estrategias sustentadas en la masividad, los bajos costos y el volumen; los libros de "utilidad práctica", en cambio, están orientados a segmentos o nichos más específicos del mercado.

Durante 2005 en España se publicaron casi 63 mil títulos, en Argentina más de 17 mil. En Hispanoamérica se superaron las 100 mil novedades por año y en el mundo, holgadamente, el millón de nuevos títulos. Esta profusa oferta podría ser clasificada en no más de 20 géneros literarios, casi tantos como las secciones en las que una librería promedio agrupa su oferta.

El editor se especializará en uno (o varios) géneros literarios a cuyos lectores procurará dar satisfacción con libros acordes a sus intereses y necesidades.

El tipo de libro, el segmento objetivo de mercado y el precio de venta configuran los pilares de la estrategia del editor; los sistemas de distribución, promoción y difusión constituyen los principales medios para su consecución.

Libros de "utilidad práctica"

Estos libros, por lo general medio de información o soporte de conocimiento, están dirigidos a segmentos o nichos muy específicos y, por lo general, minoritarios del mercado. La vía más directa, efectiva (y barata!) para acceder al consumidor de este tipo de libros es a través del prescriptor o recomendador. La decisión de compra está mediatizada por una recomendación "técnica". El caso típico es el de los manuales educativos. El editor no basa su estrategia de divulgación del producto en el acceso al usuario final (el estudiante), ni siquiera se dirige el padre, sino al docente.

Los libros de "utilidad práctica" permiten la fijación de precios de venta ligeramente superiores al precio medio de los libros de "placer". La principal razón de la inelasticidad⁵² relativa se explica, fundamentalmente, por la menor competencia de productos sustitutivos. El docente ofrece una opción (o pocas alternativas); en cambio. el lector "por placer" podría sustituir una novela por otra si la diferencia de precio es demasiado significativa, si la portada es más atractiva o la reseña de contraportada más "vendedora".

Los editores especializados en libros de "utilidad práctica" deberán estar muy atentos al desarrollo tecnológico y a la mayor versatilidad que ofrece el soporte digital puesto que los nuevos comportamientos del consumidor y la tendencia a la utilización fragmentada de los contenidos pone al papel en franca desventaja respecto de los medios digitales⁵⁵.

Los libros "de placer"

No sólo es más barato y "elástico" que el libro de "utilidad práctica" sino que el ciclo de vida es mucho más corto. Los prescriptores no son "técnicos" sino mediáticos; no están en el aula, en el laboratorio o en la investigación sino en la TV o en los periódicos.

Los canales de distribución son más amplios y diversificados (desde librerías a farmacias, pasando por supermercados, quioscos, tiendas departamentales, estaciones de servicio o cualquier otro sitio de alto tránsito de público). Es ocioso decir que las tiradas son sensiblemente mayores.

_

⁵² Elasticidad: concepto introducido por el economista británico Alfred Marshall para medir la variación que experimenta una variable al cambiar otra. La elasticidad precio de la demanda es lo que ésta varía al bajar o subir el precio de un producto, permaneciendo igual (*ceteris paribus*) la renta de los demandantes. Ramón Tamames y Santiago Gallego: Diccionario de economía y finanzas. Alianza Editorial 2000.

⁵³ Esta cuestión se amplía en "El producto y las nuevas tecnologías" pág.43.

Algunos libros "de placer" pueden convertirse en *best-sellers*. Si, además, consiguen transformarse en *long-sellers*, serán reconocidos por su vigencia y capacidad para superar el paso del tiempo y las "modas" para convertirse en "clásicos". También hay "clásicos" de "utilidad práctica", sobre todo, si provienen de la filosofía o, en general, de las humanidades.

Un autor prestigioso o "gran vendedor" de libros "de placer" convierte su nombre en una "marca". Y la marca de la editorial pasa a ser poco relevante, al menos, para el consumidor final. Por el contrario, las editoriales especializadas en los libros de "utilidad práctica" pueden lograr, gracias al prestigio y reconocimiento de los títulos que constituyen la colección, que esta sea la marca de referencia.

El proceso de conversión⁵⁴ de un libro suele ser menos complejo, oneroso y sofisticado que el de otros productos. Pero no todos los libros son iguales y, por lo tanto, dentro del "gran" mercado del libro, también hay distintos grados de complejidad en materia de conversión de insumos físicos (papel, encuadernación, impresión...) y "creativos" (diseño, imágenes, encuadernación...).

En la edición 2002 de la Feria del Libro de Frankfurt, la editorial TASCHEN, especializada en publicaciones de arte, presentó un libro homenaje al boxeador Cassius Clay (o Mohamed Alí, si se lo prefiere convertido al Islam).

El libro, con un notorio valor agregado editorial, ha costado 10 millones de euros y 5 años de desarrollo. No sólo la editorial le ha agregado valor sino también el "homenajeado", quien ha autografiado, en una tarea en la que invirtió un año, los 10 mil ejemplares de la primera tirada. La versión "barata" de este libro, que pesa 34 kgs., se vendió en 3 mil euros. Los mil ejemplares que completan la primera edición estaban acompañados por una escultura del artista del pop art Jeff Koons y se vendieron en 7.500 euros cada uno.

El anterior es un caso excepcional. Lo que no es nada excepcional, en cambio, es que una novela le demande a su autor dos, tres, cuatro, cinco años de trabajo; en cambio, el trabajo del editor es sensiblemente más breve y se concentra en la campaña de lanzamiento, promoción y publicidad.

Los libro de "utilidad práctica" —los textos escolares son un ejemplo paradigmático—, en cambio, requieren también de un fuerte posicionamiento del producto entre los docentes. Para garantizar la recomendación del producto —y la fidelidad hacia el sello editorial— el editor adecuará el producto a la currícula, a la carga horaria, la concepción pedagógica y a los recursos didácticos. Asimismo, como lo hacen los oferentes de todo mercado que requiere un fuerte posicionamiento, brindará servicio "post-venta" al primero de sus "clientes" (el docente): seminarios, talleres, cursos, material didáctico, asesoramiento pedagógico.

_

⁵⁴ Proceso de transformación de insumos (recursos, materias primas) en un producto.

7.2.3. La importancia de la marca en los "bienes de experiencia".

"Las marcas juegan el papel de significantes, es decir, de símbolos articuladores de las más variadas significaciones (formas del deseo). Los sujetos encuentran en sus marcas los vehículos apropiados para expresarse en la multiplicidad de sus deseos". Caden 55.

Se ha dicho en las primeras líneas de este texto que la industria de la cultura se basa en la creación intelectual y la producción de intangibles. Desde el punto de vista económico, la materia prima de las industrias culturales es la información.

Schapiro y Varian incluyen el libro dentro de la amplia denominación de bienes de información. La información es cara de producir pero barata de reproducir. En otras palabras, los costos fijos son altos y los marginales bajos: "el costo de producir el primer ejemplar de un bien de información puede ser considerable, pero el costo de producir (o reproducir) copias adicionales es insignificante, dicen estos economistas.

Como se ha dicho anteriormente, cuando el libro es de "utilidad práctica" suele existir un prescriptor "técnico"; en cambio, cuando el libro es "de placer" el recomendador es un referente, una persona de confianza: un periodista, un intelectual, un escritor, un librero o, sencillamente, un amigo. El *marketing* operativo, entonces —en particular, los recursos en comunicación- se emplean en forma muy distinta.

Esto es así porque los consumidores del libro, como de cualquier bien de experiencia, tienen que pasar por la experiencia de probarlo para poder evaluarlo.

Prácticamente cualquier producto nuevo es un bien de experiencia, -dicen estos economistas- y en marketing se han desarrollado estrategias tales como la entrega de muestras gratuitas, los precios de promoción y los testimoniales para dar a conocer nuevos productos a los consumidores. Si: "... la información es un bien de experiencia todas las veces que es consumido", ¿cómo saber, entonces, hasta que no lo hayamos leído, si el contenido de un libro vale su precio de venta?

La mejor forma que han encontrado las empresas para superar las reservas de los consumidores a comprar información es atacar el problema estableciendo una marca, una reputación, lo que en *marketing* se llama *branding*.

Es así que, además de los compromisos de toda índole que la vida profesional le depara al editor, el mayor compromiso es ser consecuente con una política editorial. Lo que Jorge Herralde, responsable de editorial Anagrama, llama una "marca editorial"⁵⁷.

⁵⁶ Fundamentalmente entenderemos como tal cualquier cosa que pueda ser digitalizada –codificada como un conjunto de bits- Para nuestro propósito, los resultados del fútbol, los libros, las bases de datos, las revistas, las películas, la música, los índices bursátiles y las páginas Web, son ejemplos de bienes de información". Schapiro&Varian (1999).

⁵⁵ Caden citado por Wilensky (2006).

⁵⁷Para crear una marca editorial –y que se convierta en una contraseña- es imprescindible la persistencia y la coherencia, para fijarla en el imaginario colectivo. Ahondar en un surco hondo y ancho, sin dispersiones ni despistes.

Entre los consumidores de libros de información o conocimiento (en particular, los libros "técnicos"), la marca (editorial) suele ser tomada en cuenta. En cambio, para los compradores de libros de ocio y entretenimiento la única marca que se considera es la firma del autor. Según una encuesta⁵⁸ realizada en 1999 por la empresa Time Research, el 92% de los lectores argentinos recuerda el título de la obra, el 66% el nombre del autor, en tanto, sólo el 27% de los lectores retiene el nombre de la editorial.

En un mercado saturado de novedades y lanzamientos, la marca, además de una garantía de calidad para el consumidor final, ayuda al retail a discriminar entre el material realmente valioso del prescindible. Prueba de ello es el escaso espacio del que disponen en el canal de comercialización los libros producidos por las llamadas "editoriales de vanidades"; es decir, aquellas empresas que publican cualquier libro con tal de que el autor lo financie, independientemente de su calidad o del interés que pueda despertar en el mercado.

7.2.4. Planeamiento estratégico o cómo convertir una idea en un libro exitoso

"La literatura, como todas las religiones, es también un negocio, aunque no muy bueno". Jason Epstein.

El editorial es un negocio con bajas barreras de entrada. Como en todos los de esta condición, la rentabilidad es baja y el índice de "mortalidad infantil" muy alto. Veamos, en primer lugar, cuáles son los indicadores que denotan la existencia de bajas barreras de entrada⁵⁰. Y luego, un ejemplo concreto sobre las vías de acceso al negocio.

1. Las economías de escala

Las economías de escala en producción, investigación, marketing, servicio postventa, financiación y prácticamente en cualquiera del resto de los aspectos de la actividad de la empresa no constituyen un factor disuasorio para aquel que aspire a entrar en el negocio editorial. A las pruebas nos remitimos: el 42% de los agentes que durante 2005 registraron publicaciones en América Latina no son sociedades anónimas sino que forman parte de sociedades sin fines de lucro, universidades, entidades públicas o el "autor-editor", es decir, aquel que escribe, edita y financia la publicación de su propia obra. En España los ISBN's registrados por "autores-editores" fueron 4.748 durante 2005; es decir, el 6,2% del total de los libros registrados.

Una imagen nítida, a la vez previsible y sorprendente. La creación de un "aura" que "proteja" a escritores desconocidos, que inspire credibilidad. (Jorge Herralde, 2001).

⁵⁸ Encuesta encargada por el Depto. de Estudios de Editorial Santillana. Argentina.

⁵⁰ Porter (1999).

2. La diferenciación del producto

La creación de una marca, dice Michael Porter, constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Más allá de ciertos nichos muy especializados (por ejemplo Taschen, garantía de calidad, en materia de libros de arte) definitivamente esto no constituye un obstáculo para el ingreso en el mercado del libro. Recuérdese los resultados del estudio (citados en la página anterior): sólo el 27% de los lectores retiene el nombre de la editorial que ha publicado el libro que estaba leyendo al momento de realizada la encuesta.

3. La necesidad de capital

Los "aspirantes a escritores" y una parte de la prensa cultural han creado todo un mito acerca de las pocas oportunidades que el mercado ofrece para los escritores noveles. En verdad, son muy pocas las industrias —incluso entre las propias "industrias culturales"-que tengan tan pocas mediaciones entre la idea y su materialización en el producto.

Un editor con un poco de "olfato", un capital de U\$S 5.000⁶⁰ y capacidad para convencer a un distribuidor acerca de las bondades de su producto, puede probar suerte con un libro cuya tirada sea de 3.500 ejemplares (la media en la Argentina).

Si la fortuna le acompaña, pronto recuperará la inversión inicial para financiar futuras reimpresiones. En cambio, para el resto de las industrias culturales, del ocio o del entretenimiento las cosas no son tan "sencillas"; recuperar el millón de dólares que demanda cualquier producción cinematográfica nacional⁶¹ que aspire a competir casi en igualdad de condiciones en el circuito comercial con las megaproducciones de Hollywood requiere una taquilla de 300 mil espectadores para estar en punto de equilibrio. No obstante, sólo cinco películas de las 65 estrenadas durante 2005 lograron superar esa barrera. El año pasado en Argentina apenas 60 libros vendieron más de 10 mil ejemplares cada uno; pero ninguno de ellos tuvo el costo de producción de las 51 películas que apenas arañaron las 20 mil entradas. Ni siquiera de las 17 que concitaron la insignificante atención de menos de mil personas.

4. Las desventajas de costo independientes del tamaño

La tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, la compra del inmovilizado a precio de pre-inflación, las subvenciones oficiales o la localización favorable; todos estos factores, sindicados por Porter, no constituyen ventaja alguna dentro de la industria editorial. La mayor complejidad tecnológica la aporta la industria gráfica. Y la mayor tecnología de la industria editorial es "materia gris". Por otro lado, la materia prima física (el papel) se rige por los precios internacionales de cualquier *commodity* pero –todavía!- no es un bien escaso; la producción puede ser más o menos errática pero la hay nacional e importada, de

⁶⁰ Estimación en base a los costos, tirada y estándares medios de calidad en Argentina durante 2006.

⁶¹ Por ejemplo, "Derecho de familia" de Daniel Burman. Por más datos ver Pablo Sirvén: "Un test para Daniel Burman", La Nación, 2 de abril de 2006.

múltiples calidades y precios. E, incluso, puede ser provisto por el impresor; por consiguiente, tampoco se tiene la necesidad de inmovilizar recursos financieros para stockearse.

5. El acceso a los canales de distribución

En la Argentina, a cambio de un descuento de entre el 55 y el 60% sobre el precio de venta al público, siempre habrá distribuidores dispuestos a poner en circulación el libro de un novel editor. Por otra parte, la concentración de la venta en pocos puntos de venta constituye cierta amenaza contra los márgenes del editor pero no deja de ser una ventaja a la hora de simplificar la distribución entre los puntos de venta con mayores niveles de venta y circulación de público.

6. La política del gobierno

Los gobiernos no establecen restricciones a la entrada de nuevas empresas en el sector. Por el contrario, en la mayoría de los países del mundo el libro no está gravado con el Impuesto al Valor Agregado (IVA); y aquellos en cuales lo está, la alícuota es menor a la del resto de los bienes y servicios. No sólo suelen eximir del pago de aranceles a la importación de libros o de papel con fines editoriales sino que en ciertos mercados de América Latina (Brasil y México entre los más importantes) el estado es un comprador tan fuerte de libros educativos y de literatura infantil-juvenil que alienta la creación de empresas que se constituyen sólo para pujar en las millonarias licitaciones públicas; o "subvencionar" con estas los costos de desarrollo de sus productos para el "mercado abierto".

Pero qué mejor que remitirse a ejemplos que den cuenta de las escasas o nulas barreras de entrada de la industria del libro.

Tal es así que la mayor parte de los títulos que conforman la oferta de una editorial no son el producto de propuestas espontáneas sino que el editor las ha alentado, generado o encargado; de hecho, este es el origen de la mayor parte de las obras de no ficción que se ofrecen en el mercado.

Cincuenta años antes de la explosión del *marketing* estratégico y de los desarrollos teóricos de los principales gurús de la disciplina (Peter Drucker, Michael Porter, Philip Kotler, entre otros) el editor español Manuel Aguilar ya aplicaba, seguramente en forma intuitiva, los principios de la segmentación y el marketing mix. Veamos como, desde la intangibilidad de una idea y, con escaso capital, se construye un pequeño pero exitoso negocio. Tal como lo hizo Aguilar⁶², para llevar a cabo un proyecto editorial se necesita:

⁶² Aguilar (1964)

La detección de una necesidad del mercado (1)

Mientras se agotaba la colección que iniciaron las obras del astrónomo francés (se refiere a Flammarion), me dediqué a buscar un libro que me proporcionase un éxito momentáneo. Así, pasé de los dominios del espíritu a los de la materia, pues elegí un libro de cocina, cuya publicación me sugirió esta pregunta que había oído con frecuencia a las amas de casa

¿Qué haré hoy de comer? Pensamos Rebeçça (esposa de Manuel Aguilar) y vo que debíamos resolver este problema ofreciendo la solución en un libro de cocina.

(2) Una propuesta eficaz y novedosa

Este libro de cocina que empezamos a proyectar jovialmente, que realizamos entre los dos. debería tener (2) una página para cada día del año. Esta página la encabezaría la fecha y día de la semana y a derecha e izquierda una minuta para el almuerzo y otro para la cena. Seguidamente venía la receta de varios de los platos señalados en las minutas. No se trataba de ofrecer menús para seguirlos al pie de la letra sino dar una idea al ama de casa, a quien le bastaría abrir el libro por el dia de la fecha y en la página correspondiente de ese día encontraria sugestiones para responder a la molesta pregunta cotidiana Qué haré hoy de comer? En suma, algo práctico creíamos, y así lo confirmó la venta de veinte mil ejemplares en el espacio de seis meses.

(3) La elección del canal (de distribución) más adecuado y

Encontramos un (3) buen mercado para este libro en las tiendas de comestibles...

(4) Valor agregado/beneficio para el cliente

...a las que le (4) ofrecimos, haciendo figurar su nombre en la portada si adquirían una determinada cantidad de ejemplares.

En definitiva, el publisher (el empresario editorial) obra de acuerdo con las "recomendaciones clásicas" del marketing: determina su nicho de mercado, desarrolla su propio concepto editorial; respeta su cronograma y planificación; produce material de la calidad que su público le demanda y al precio que está dispuesto a pagarlo; busca el lenguaje apropiado para promocionar su producto.63

Schapiro y Varian⁶⁴ dicen que sólo hay dos estructuras sostenibles en un mercado de información:

El modelo de empresa dominante puede producir o no el "mejor" producto, pero gracias a su tamaño y a sus economías de escala, disfruta de costos menores que

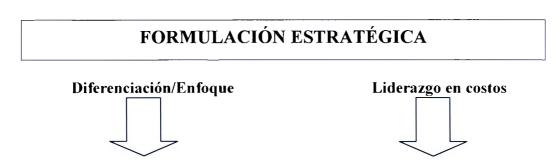
⁶³ Woll (1999).

⁶⁴ Shapiro & Varian (1999).

sus rivales más pequeños. El ejemplo de Microsoft es el favorito de todo el mundo, ya que controla el mercado de los sistemas operativos de los PC's.

• En un mercado de *productos diferenciados* tenemos una serie de empresas que producen el mismo "tipo" de información, pero con diferentes variedades. Esta es la estructura de mercado más típica de los bienes de información: el sector editorial, el cinematográfico, el de la televisión y el de algunas empresas de *software* responden a este modelo.

No son inhabituales las amalgamas de los dos modelos; y tampoco en el mercado editorial, por cierto.



LIBROS "DE UTILIDAD PRÁCTICA"	LIBROS "DE PLACER"		
Precio de venta medio a alto	Precio de venta medio a bajo		
• Long-sellers	Corto ciclo de vida		
Marca de referencia: editorial o colección	Marca de referencia: autor		
Alto valor agregado editorial	Menor valor agregado editorial		
Promoción focalizada: prescriptor	 Promoción "masiva": exhibición y prensa 		
Distribución específica	Amplia distribución		
• "Fotocopiable"	"Pirateable" (en América Latina)		
Necesidad > deseo	Deseo > necesidad		
En migración del soporte papel al digital	Mayor funcionalidad en soporte papel		

7.2.5. Estructura de poder del negocio editorial

La satisfacción de las necesidades de los clientes es un requisito básico para la realización del negocio. Sin embargo, es una condición "necesaria" pero no "suficiente". La cuestión fundamental en la determinación de la rentabilidad está dada, en primer lugar, por la capacidad empresaria de crear valor en el consumidor, que se traduce en el precio que este estará dispuesto a pagar por encima del costo de producción. Asimismo, y en segundo lugar, la cuestión también está dada por qué proporción de este valor creado puede retener la empresa para si (respecto de la serie de actividades requeridas desde la fabricación hasta la entrega del producto al consumidor final⁶⁵.

La estructura del sector industrial en el que la empresa compite es la que determina, en última instancia, quién se queda con qué parte del valor creado por los consumidores.

-

⁶⁵ Wilensky (2006).

Por último, un alto rango de sustitución (además de las bajas barreras de entrada y salida, ya consignadas) configuran para el negocio pocas fronteras seguras y muchas de riesgo⁶⁸. Durante el siglo XIX los folletines y las novelas por entregas encumbraron, entre otros, a Alejandro Dumas, Julio Verne y Charles Dickens como "autores populares"; en los albores del siglo XXI la tecnología ha generado múltiples canales y formatos que le han arrebatado al libro el monopolio del entretenimiento: la TV, el cine, internet, los videojuegos.

⁶⁸ Es importante tomar en cuenta cuál es el límites del negocio, cuál es la frontera y consecuentemente quiénes son sus "vecinos". Wilensky (2006).

7.3. El producto y las nuevas tecnologíasºº

"Evidentemente ni el libro muere ni los intelectuales van a desaparecer ni la filosofia va morir". Roland Barthes

El desarrollo tecnológico de los últimos años ha sido tan vertiginoso que los contenidos (entendidos como información, entretenimiento o conocimiento) ya no se identifican exclusivamente como el objeto libro tal como lo conocemos desde hace 500 años. De hecho, como soporte de información, las bases de datos digitales han demostrado ser artefactos más eficientes (en cuanto volumen, velocidad y costo de actualización) que el libro; prueba de ello son los directorios telefónicos, las enciclopedias, los diccionarios, los vademécum farmacéuticos o los catálogos bibliográficos.

Para la literatura, en cambio, el soporte en papel sigue siendo el más adecuado para las prácticas de lectura imperantes.

En una situación intermedia entre la información y el entretenimiento están las herramientas de conocimiento. Para esta tercera función del libro (la producción académica de alta especialización y la producción ensayística de obras) se utilizan ambos modos de inscripción y de transmisión: los soportes en papel y los digitales⁷⁰.

Ni siquiera los más fervientes defensores del libro en papel dudan que los diccionarios, las enciclopedias, las guías telefónicas y el resto del conjunto de los libros que "sirven para consultar", al decir de Umberto Eco⁷¹, serán reemplazados por discos multimediales y sus contenidos serán consultados en pantalla.⁷²

En 1981, cuando IBM lanzó al mercado la primera PC, se generó la misma incertidumbre que hoy produce el *e-book*. En tanto se le encontraba más inconvenientes que ventajas, pocos se atrevían a presagiar que la PC no sólo terminaría transformando a la máquina de escribir en una desusada pieza de museo y mucho menos que, dos décadas más tarde, se haría imprescindible en el lugar de trabajo o que pasaría a ser uno de los objetos más utilizados en millones de hogares de todo el mundo⁷³. Veinte años más tarde, el 60% de los hogares norteamericanos y el 30% de los europeos ya contaban con una PC en su casa.

⁷¹ La Nación, Buenos Aires, 28.05.1995. Traducción de Antonio Aliberti

⁶⁰ El texto que se presenta a continuación es producto del análisis de tres entrevistas en profundidad y una encuesta en la que se relevaron las opiniones de sesenta y cinco profesionales representativos del panorama editorial La muestra está formada por 28 Autores, 14 Editores y 23 Libreros.

⁷⁰ Katz (2002).

⁷² De hecho, la prestigiosa *Encyclopaedia Britannica* ya se puso a la vanguardia de los cambios, discontinuando su edición en papel para concentrarse en internet y el CD-Rom como sus únicos soportes

⁷³ Según Vittorio Zucconi en un artículo publicado por La Repubblica de Italia, reproducido por Clarín de Buenos Aires en su edición del 5 de mayo de 2001.

Veinticinco años después de la aparición de la primera generación de PC's —con ojos actuales, un vetusto aparato, caro, lento y con escasa capacidad de almacenaje de datos—el 40% de los hogares de Capital Federal y Gran Buenos Aires ya posee una PC.

Ya nadie pone en duda su practicidad. Conforme se extendió su uso y avanzó la tecnología, se hizo cada vez más accesible y menos onerosa. Y, sobre todo, consiguió vencer la natural resistencia de los que se niegan a cambiar, de un día para el otro, sus instrumentos y hábitos de trabajo.

Los escritores no sólo la adoptaron como herramienta de trabajo sino que la fueron renovando a medida que iba quedando obsoleta. Más aún: gracias al correo electrónico se constituyó en un elemento de comunicación tan formidable como imprescindible.

Los voraces lectores a la vieja usanza no dejan de sumar estantes a sus bibliotecas; los jóvenes no dejan de incorporar *bytes* a los discos duros de sus computadoras. Las estadísticas son categóricas: entre los argentinos de 50 a 65 años sólo el 16% utiliza PC, en tanto, entre los que tienen entre 13 y 19 años lo hace el 71%.

En abril de 2000, 1.086.000 argentinos consumían internet. En trece meses, el número de usuarios de la red se había incrementado en un 58%⁷⁴. Hoy en día (datos a 2006) hay 13 millones de usuarios (34% de penetración)⁷⁵. Todos los estudios demuestran que las mercancías que más se comercializan son, justamente, las vinculadas a la cultura, el ocio o el entretenimiento (43% son discos compactos y el 40% libros).

El grupo de usuarios más dinámicos y permeables a los cambios en los hábitos de consumo es, precisamente, el de los compradores de libros, un público instruido (el 60% tiene estudios universitarios) con un promedio de edad de 29 años, es decir, apenas 3 años mayores que la primera PC.

7.3.1. Ventajas y desventajas del libro electrónico

Umberto Eco, una de las voces más autorizadas para opinar sobre las mutaciones que está experimentando la industrial editorial, sostiene que el libro es uno de esos inventos hechos a la medida de las necesidades y de la propia anatomía del ser humano.

El libro en papel goza, hoy en día, de una serie de indudables ventajas respecto de los soportes magnéticos; esto es tan cierto como que no transcurrirá demasiado tiempo hasta que la tecnología consiga superarlas. Sergio Cabello, Presidente de Libronauta.com, empresa argentina dedicada al desarrollo y comercialización de libros electrónicos e impresión a demanda, opina que "el desarrollo tecnológico pronto perfeccionará el e-book y conseguirá superar los "defectos" físicos que este tiene respecto del libro en papel; así como ya se puede comentar y subrayar un texto en

-

⁷⁴ Según la consultora Intermanagers, la tasa de penetración de la WEB en la Argentina es del 4.86% con un incremento anual entre el 4 y 5%. El mismo informe agrega que, según Forrester Research, en el 2004 el comercio electrónico en la Argentina alcanzará los U\$S 10.000 millones.

⁷⁵ Prince&Cooke Asoc.: www.princecook.com

pantalla, los requerimientos energéticos, la escasa resistencia a los golpes y a los cambios bruscos de temperatura también serán solucionados en el corto plazo".

Cabello agrega que "antes de que el e-book se imponga, se consolidará la impresión a demanda; y esta pervivirá mientras exista un mercado más o menos importante de lectores que prefieran leer en papel. La obsolescencia definitiva del "producto" libro en papel ocurrirá cuando se produzca la readaptación o la desaparición física de aquellos que están habituados al libro físico. Los soportes electrónicos y el libro en papel coexistirán hasta que la "Generación X", la de los chicos que hoy tienen diez años, que se criaron con internet, constituya la porción mayoritaria de la sociedad de consumo del futuro".

7.2.3. La materia prima condiciona a la industria

El libro electrónico no sólo superará barreras psicológicas e impondrá cambios en las pautas de consumo, sino que dejará al descubierto una de las mayores debilidades del libro en papel: su elevado costo.

Jason Epstein, editor de larga y reconocida trayectoria, afirma en "The Coming Revolution", un artículo publicado hacia finales del año 2000 en New York Review of Books:

"El 50% del tiempo y los gastos de una editorial, son absorbidos por actividades no editoriales, es decir, que no tiene que ver con los contenidos, los escritores ni los lectores, como la compra de papel, los análisis para determinar el número de copias a fabricar de cada libro, la gestión de los stocks, los envíos a distribuidores y libreros, el control y manejo de las devoluciones de ejemplares no vendidos y la organización de las cada vez más sofisticadas y rituales convenciones con los vendedores de la empresa".

Lidiar con el papel, como principal materia prima de la industria, no sólo conlleva una ineficaz diversificación de tareas no específicas del editor, costos sobredimensionados y por lo general, una dotación de obsolescencia que absorbe los exiguos beneficios del editor, sino que también es una fuente añadida de perjuicios que deberían ser erradicados. Según datos de la Cámara Argentina del Libro del año 2000, la reprografía ilegal (fotocopia), una práctica habitual en el mundo universitario, suponía una pérdida de entre 150 y 200 millones de pesos (por aquel entonces, dólares) al año, equivalente, nada menos, que al 40% de la facturación total del mercado del libro en la Argentina. Esto significa que los autores dejan de percibir entre 15 y 20 millones de pesos al año.

Ya existen sitios en internet⁷⁶ que le reconocen al autor derechos del 28 al 40% sobre el precio de venta al público. Imaginemos que el mismo libro que se vende en papel a \$ 20 cueste \$ 10 en formato electrónico. Si por el primero de los soportes, el autor suele recibir el 10% sobre el PVP, es decir, \$ 2, por la versión digital –50% más barata- puede percibir \$ 2,80, es decir, un 40% más que lo que cobraría por la venta de su obra en

⁷⁶ E-libro.net, Ebrary.com, Libronauta.com, Netlibray...

formato papel. Con este sistema, el lector paga menos, el autor cobra más, se desalienta la fotocopia y la piratería.

Sólo resta que el DRM (*Digital Right Management*), la herramienta tecnológica que protege la propiedad intelectual, cumpla con lo que prometen los operadores del todavía incipiente mercado del libro electrónico: protección del contenido digital, segura distribución, autenticación del contenido, transacciones *on-line* aseguradas y sin rechazos.

7.3.3. Las librerías del futuro

De acuerdo con la encuesta realizada para elaborar este trabajo, entre un grupo de autores, libreros y editores argentinos⁷⁷, el 75% cree que "con las nuevas tecnologías los lectores podrán cargar textos digitalizados en formato electrónico o como copias impresas saltándose las librerías minoristas"⁷⁸.

Asimismo, consultados sobre los efectos del *e-book* en las librerías, el 54% cree que los perjudicará, el 40% que seguirán igual y sólo el 6% que los beneficiará.

Ecequiel Leder Kremer, de Librería Hernández, perteneciente al tradicional grupo de "las librerías de la calle Corrientes", el circuito librero por antonomasia de la ciudad de Buenos Aires, imagina a las librerías del futuro "como lugares a los que concurrirán los buscadores de rarezas, de antigüedades, personas que han desarrollado cierto gusto por el coleccionismo. Tal vez ni siquiera sean vendedores de libros los que comercialicen este sobrante de libros en papel, sino sean casas de antigüedades que vendan libros y otros objetos".

Las librerías del futuro no se parecerán a las actuales. Serán las depositarias de decenas de miles de textos digitalizados que instalarán en forma rápida y sencilla en los *e-books* de sus clientes. Los libros en papel serán un artículo para bibliófilos, coleccionistas de un objeto que se conserva, que se atesora, parafraseando a Umberto Eco, no que se "utiliza". Muy pronto, las librerías se convertirán en anticuarios, más parecidas a las que hoy conocemos como librerías "de viejo" que a las librerías de "novedades". Ofrecerán varios productos y servicios que facilitarán el propósito de leer: textos digitalizados, los aparatos para leerlos, y como hasta ahora, orientación y asesoramiento al cliente.

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración

⁷⁷ Entre una muestra de 65 casos: 28 autores, 14 editores y 23 libreros argentinos.

⁷⁸ La frase pertenece a "*The Rattle of Pebbles*". el artículo de Jason Epstein publicado en New York Review of Book el 27 de Abril de 2000

7.3.4. ¿La supervivencia de la industria editorial dependerá del cambio de soporte?

"Ante las nuevas tecnologías, el papel de editor será siempre el mismo: escoger los títulos y los autores; que el producto salga en un soporte o en otro, en última instancia es secundario. Porque la tecnología no gobierna ese proceso". Jorge Herralde⁷⁹.

Lo que no pudo hacer la cassette, lo hizo el disco compacto: convirtió el disco de pasta en un exclusivo objeto para coleccionistas. No eliminó a los músicos, a los lugares de venta ni a las productoras discográficas. Del mismo modo, la industria editorial sólo estará en vías de extinción cuando desaparezcan los lectores, no el papel.

Entre los profesionales del sector editorial argentino, el 83% está de acuerdo con la afirmación de Jason Epstein: "más allá de las transformaciones tecnológicas, los autores no podrán prescindir del asesoramiento y el apoyo del editor" "".".

Hasta ahora, las editoriales no han funcionado como las típicas "marcas" que caracterizan a otros productos, que por sí solas, inducen a la adquisición de determinados bienes de consumo, sino que han servido para jerarquizar novedades editoriales entre los libreros y la crítica especializada.

En mercados con superproducción y profusión de lanzamientos, los canales de comercialización no pueden exhibir todo lo que reciben, en tanto los periódicos no disponen de espacio para comentarlos.

Para autores, críticos y libreros, el editor sigue siendo un referente. Todos sabemos, en cambio, que sobre la decisión de compra del lector medio ejerce mayor influencia la temática de la obra, el género o el nombre de su autor, que el editor que la patrocina.

De ahora en más, con los cambios que internet y el libro electrónico introducirán en el negocio editorial, el lector necesitará, más que nunca, del rol del editor, de aquel que prescribe, recomienda, orienta y avala lo que se seleccione entre un *mare mágnum* de opciones y posibilidades. Por lo tanto, de ahora en más y como nunca antes, "en la selección estará la expresión de la calidad de la oferta"⁸¹

En el futuro que se avecina no dejará de tener vigencia la definición de Unseld: "el editor es el primer socio del autor, su primer interlocutor en el enjuiciamiento del manuscrito y en un posible trabajo que le proporcione ese máximo de sustancia y calidad del que es capaz cada escritor"82.

⁷⁹ Entrevista concedida "El nuevo lunes" el 26 de junio de 2000.

⁸⁰ Epstein (2000).

⁸¹ Ricardo Sabanes, Director Editorial de Planeta Argentina.

⁸² Citado por Lidia Mazzalomo en "El libro de texto ¿del autor a la Web?. Ponencia presentada en el 26 Congreso Internacional de Editores, Buenos Aires, Abril de 2000.

7.3.5. El futuro del libro en papel⁸³

El libro electrónico todavía no se ha impuesto y ya se alza la apocalíptica voz de los nostálgicos de la edición en papel⁸⁴.

La imposición del libro electrónico y el incremento de la biblioteca virtual de cualquier lector medio es tan inexorable como la reducción de las bibliotecas físicas en las que ya no se encuentran ediciones actualizadas de diccionarios enciclopédicos, lexicográficos y demás obras de referencia.

Para los editores, el papel no es un aliado y la pantalla un enemigo. Entre los principales actores del mundo editorial argentino, sólo el 10% cree que el *e-book* perjudicará a los lectores, en tanto el 68% de los consultados piensa que el *e-book* podrá ser un aliciente para que los jóvenes se acerquen a la lectura.

Para que la literatura y el ensayo subsistan se requiere de autores; para que lo haga la industria, de lectores. Y ambos, necesitan de los editores. El soporte es una cuestión secundaria.

Los editores no se cansan de repetir que el "negocio es de bajo margen y alto riesgo". No obstante, siglos de publicación de libros en soporte papel han forjado una cultura a la que le cuesta distinguir contenido (el texto) de continente (el papel impreso).

El sentido del editor no está dado por su capacidad financiera para solventar los gastos de publicación —casi cualquier autor podría disponer del dinero para hacerlo o acceder a un crédito que se lo permita-; ni siquiera es imprescindible para afrontar la distribución ya que, hasta en los mercados editoriales más modestos, existen distribuidores que llegan en forma eficaz a la mayoría de los lugares de expendio.

Decía el editor español Manuel Aguilar, uno de los más destacados del siglo pasado: "un editor tiene que avizorar el cambio (...) de los gustos del público y escuchar la resonancia de las palabras que sustituyen a las ya desgastadas⁸⁵"

85 Aguilar (1964).

^{*}Si el editor sabía de fuentes tipográficas, gramajes de papel, calidades de offset y tipos de encuadernación, el gestor web deberá saber de XTML, gifs animados y applets java. Si el editor trabajaba con estadísticas de venta y de ahí extraía conclusiones y modificaba programas de edición, el gestor web deberá analizar estadísticas de acceso. Si el editor trabajaba con papeleros e impresores, el gestor web tendrá como interlocutores a programadores y proveedores de alojamiento de web. Si el editor sabía de gestión de derechos de autor en las publicaciones, el gestor web intentará saber de derechos de autor digitales. Si el editor organizaba campañas publicitarias y editaba folletos, el gestor web organiza metatags e intercambia banners". José Antonio Millán. www.jamillan.com

⁸⁴ Cuando en 1938 Pearl S. Buck publicó en formato bolsillo "La buena tierra", la mayoría de sus contemporáneos también se escandalizó y denostó lo que en poco tiempo demostraría ser el cambio más importante experimentado por la industria del libro en el siglo XX.

7.4. La demanda

"¿Por qué Estados Unidos es el invernadero de los editores? Sugiero que la respuesta está en la trama mercantil de esa sociedad. Como los libros deben ser mercancía vendible, hay que contratar expertos que aseguren el rendimiento comercial del producto". Alberto Manguel.

El porcentaje de lectores frecuentes⁸⁶ en España alcanza al 41,1% de la población, de acuerdo con las cifras del *Barómetro de hábitos de lectura y compra de libros* 2005 elaborado por Precisa Research para la Federación de Gremios de Editores de España⁸⁷. Del conjunto de la población mayor de 14 años, el 57,1% declara leer con una frecuencia al menos trimestral. Respecto al perfil del lector, se mantienen las tendencias de los últimos años, según las cuales

- leen más mujeres que hombres,
- a mayor edad menor población lectora,
- se lee mayoritariamente novela,
- el idioma de lectura habitual es el castellano y
- la motivación para leer es el entretenimiento.

En cuanto a la compra de libros, éstos se adquieren preferentemente en las librerías, aunque en el caso de los libros de texto, los hipermercados han aumentado en cinco puntos su cuota de mercado en los dos últimos años.

Cambian las cifras (y en algo los porcentajes) pero en el mercado argentino las motivaciones de compra son similares. No el consumo, claro: que tiene mucho que ver con las diferencias relativas de poder adquisitivo entre un mercado y otro.

En Argentina, el 57% de la población adulta no compra libros; el 26% declara comprar de uno a cinco libros al año y sólo el 17% adquiere más de cinco libros.*8

⁸⁶ Aquellos que leen libros en su tiempo libre al menos una o dos veces por semana.

⁸⁷ El *Barómetro de hábitos de lectura y compra de libros* es realizado trimestralmente desde el año 2000 para analizar el comportamiento de los ciudadanos españoles mayores de catorce años en materia de lectura y otros hábitos culturales. Los resultados anuales se obtienen a partir de una muestra de 16.000 individuos (4.000 correspondientes a la población general mayor de 14 años y 12.000 pertenecientes al universo de lectores www.federacioneditores.org/News/Noticia 48.asp

⁸⁸ Encuesta nacional de lectura y uso del libro realizada en 2001 por Catterberg y Asociados a pedido del Ministerio de Educación de Argentina.



Pocos títulos (apenas 60) venden más de 10 mil ejemplares al año. Durante 2005 sólo *El Código Da Vinci* ha superado los 100 mil. El historiador Felipe Pigna también consigue cifras de venta de 6 dígitos; pero en su caso, gracias a la suma de lo vendido por los dos volúmenes de *Los mitos de la historia argentina*. Bastante lejos, todavía, de los más de 400 mil ejemplares que ha vendido Dan Brown entre sus tres libros desde la publicación de *El Código Da Vinci* a la fecha. En todos los casos, libros que oscilan entre el entretenimiento y la divulgación histórica.

El cada vez más corto ciclo de vida del libro es el origen de la baja rentabilidad de la industria editorial. Durante 2005 en Hispanoamérica el 93,9% (106.966 títulos) no pasó de la primera edición.

No obstante, en Argentina el ciclo de vida del libro es más largo que en España y en el resto de los mercados más desarrollados. Es más, casi todas las editoriales coinciden en que alrededor de dos tercios de sus ventas corresponden a libros cuya primera edición tiene más de un año de antigüedad. Según datos proporcionados por las principales librerías, los 100 libros más vendidos durante 2005 "apenas" representan entre el 11 y 12 % del total del mercado: entre 1,8 y 2 millones de ejemplares. No obstante, son una buena radiografía de las preferencias del lector argentino ya que representan una porción muy respetable de los 15 millones de unidades de "libros de interés general" (no educativos) que se venden en librerías cada año.

Si se agrega la venta en quioscos, saldos y supermercados— los lanzamientos de libros de los diarios— el mercado del libro de interés general (excluye manuales educativos y libros universitarios) estaría por debajo de los 30 millones de ejemplares por año. De ahí que se estime en dos ejemplares *per cápita* la venta anual de libros en la Argentina. Una parte de los otros 45 millones de ejemplares se vende en el exterior, corresponde a operaciones de periódicos y al "fondo" de las editoriales.

Los autores más vendidos han sido Dan Brown, el historiador argentino Felipe Pigna, Paulo Coelho, el periodista y músico Alejandro Dolina, Robert Kiyosaki con su serie "Padre rico, padre pobre" y dos clásicos: "El Quijote" (con su edición 400 aniversario) y Gabriel García Márquez.

En el mercado argentino se constata un fenómeno común a toda Latinoamérica y a prácticamente todas las industrias culturales (música, cine, libros): "la maldición de Malinche" Entre los 100 libros más vendidos dos tercios pertenecen a autores extranjeros, lo que demostraría la virulencia de la globalización en el mundo editorial o que el autor argentino no es profeta en su tierra.

Los 50 libros más vendidos en Argentina durante 200590

EDITORIAL	TITULO	EJEMPLARES VENDIDOS
DEL FUTURO	CODIGO DA VINCI, EL: Dan Brown	129,075
PLANETA	MITOS DE LA HISTORIA ARGENTINA 2:Felipe Pigna	82,065
KAPELUSZ	MITOS DE LA HISTORIA ARGENTINA, LOS: Felipe Pigna	76,485
DEL FUTURO	ANGELES Y DEMONIOS: Dan Brown	57,425
PLANETA	ZAHIR, EL: Paulo Coelho	47,305
PLANETA	BAR DEL INFIERNO: Alejandro Dolina	41,665
DEL FUTURO	CONSPIRACION, LA: Dan Brown	41,245
ALFAGUARA	DON QUIJOTE DE LA MANCHA: Miguel de Cervantes	39,430
SUDAMERICANA	MEMORIA DE MIS PUTAS TRISTES: Gabriel Garcia Márquez	38,460
AGUILAR	PADRE RICO, PADRE POBRE: Robert Kiyosaki	34,610
PLANETA	VIDA TE DESPEINA, LA: Autoras varias (antología)	32,085
PLANETA	TIENES MIEDO A LA OSCURIDAD: Sydney Sheldon	29,305
SUDAMERICANA	MISTERIOSA LLAMA DE LA REINA LOANA, LA: Umberto Eco	27,565
EDICIONES B	PSICOANALISTA, EL: John Katzenbach	26,295
PLANETA	NARNIA II : C.W. Lewis	26,170
EDICIONES B	INTERMEDIARIO, EL: John Grisham	25,785
PLANETA	CIUDAD DE LOS HEREJES, LA: Federico Andahazi	24,565
EDICIONES B	PELOTUDO ARGENTINO, EL: Mario Kotzer	23,295
PLANETA	QUE HACER?: Marcos Aguinis	23,270
ALFAGUARA	INTERMITENCIAS DE LA MUERTE, LAS: Jose Saramago	22,935
ANDRES BELLO	CRONICAS DE NARNIA 1: C.W.Lewis	22,750
MAGAZINES	CONTA CONMIGO: Jorge Bucal	22,085
EL ATENEO	BENDITA TU ERES: Víctor Sueiro	21.480
PLANETA	VALFIERNO: Martin Caparros	21,130
PLANETA	SOMBRA DEL VIENTO, LA: Carlos Ruiz Zafon	20,440
SUDAMERICANA	CURVAS PELIGROSAS: Mattena	20,155
EDICIONES B	ENTRE LA NADA Y LA ETERNIDAD: Roberto Petinatto	19,895
SIGLO VEINTIUNO	MATEMATICA¿ESTAS AHI? : Adrián Paenza	18,895
SUDAMERICANA	ZORRO, COMIENZA LA LEYENDA, EL: Isabel Allende	18,860
SUDAMERICANA	SIETE PECADOS CAPITALES: Fernando Savater	17,845
EL ATENEO	20 GRANDES CONSPIRACIONES DE LA HISTORIA: Santiago Camacho	17,465
SUDAMERICANA	CUENTOS CHINOS: Andrés Oppenheimer	17,160
PLANETA	TRIUNFO DEL SOL, EL: Wilbur Smith	16,560
EDICIONES B	ENFERMOS DE PODER: Nelson Castro	16,275
PLANETA	LO PASADO PENSADO: Felipe Pigna	16,020
PLANETA	PRINCIPITO, EL - EDICION COLOR: Antoine Saint Exupéry	15,620
VIG EDICIONES	GOL DEL SIGLO, EL: Arty Latino	15,525
PLANETA	ADN: Jorge Lanata	15,300

⁸⁰ Stolovich (2002)

O Los datos de venta por título han sido estimados en base a la información proporcionada por las principales cadenas de librerías del país.

EDITORIAL	TITULO	EJEMPLARES VENDIDOS
ALFAGUARA	TURNO DEL ESCRIBA, EL: Graciela Montes-Ema Wolf	14,910
EDICIONES B	HISTORIA DEL LOCO, LA: John Katzsenbach	14,855
SUDAMERICANA	CURVAS PELIGROSAS II: Maitena	14,730
AGUILAR	LIBRO DE LOS SECRETOS, EL: Deepak Chopra	14,280
EDICIONES B	INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA - NUEVA EDICIÓN: Daniel Goleman	14,155
PLANETA	NARNIA II - EL LEON, LA BRUJA Y EL ARMARIO: C.W.Lewis	13,680
RIVERSIDE	NOCHE DEL ORACULO, LA: Paul Auster	13,410
PLANETA	NARNIA I - EL SOBRINO DEL MAGO: C.W. Lewis	13,110
PAIDOS	ARTE DE AMAR, EL: Erich Fromm	13,105
EL ATENEO	ORIANA FALLACI SE ENTREVISTA A SI MISMA: Oriana Fallaci	12,735
SUDAMERICANA	DUERMETE NIÑO: Eduardo Estivill	12,530
PLANETA	NARNIA I - EL SOBRINO DEL MAGO: C.W. Lewis	12,260
		1,346,255
	Ventas 51 al 100	463.730
_	TOTAL ESTIMADO	1,809,985

A su vez, las preferencias del público se repartieron en forma más o menos equitativa entre los libros de ficción y los de no ficción.

Principales categorías	Argentinos	Extranjeros	Total
Ficción	8	26	34
No ficción	18	25	43
Bolsillo	0	1	1
Infantil	3	19	22
Total	29	71	100

Los "100 top" por categoría y procedencia (al 30.06.2006)⁹¹

Entre la lista de curiosidades debe incluirse la presencia de varios "ex best-sellers" de autoayuda devenidos en auténticos long-sellers: Duérmete niño (del médico español Eduardo Estivil), Los hombres son de martes las mujeres son de venus, Quién se ha llevado mi queso, El caballero de la armadura oxidada o Mujeres que corren con lobos.

La autoayuda convive con varios autores clásicos!: Cervantes, Saint Exupéry, Vasconcelos o Kafka.

Una adaptación cinematográfica no siempre garantiza que el libro en cuestión sea un éxito editorial. Pero, en ocasiones, ciertas megaproducciones de Hollywood despiertan el interés por viejos clásicos. El más notorio: la saga de C.S.Lewis, *Las Crónicas de Narnia*. Indudablemente la presencia en la lista de *Charlie y la fábrica de chocolate*, del siempre vigente Roald Dahl, también le debe bastante a Tim Burton y a Johnny Deep.

Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Maestría en Administración

⁹¹ Según los 100 más vendidos en Yenny-El Ateneo, la principal cadena de librerías del país con 20 a 25% de *market share*.

La venta de libros por género

Casi la mitad de los libros que se venden en la Argentina corresponden a dos géneros: ficción e infantil juvenil.

No faltan los Premios Nobel Gabriel García Márquez y José Saramago ni *El arte de amar* de Erich Fromm o un clásico del ensayo político latinoamericano: *Las venas abiertas de América Latina* de Eduardo Galeano.

Según enseña la economía de la cultura, el lector también tiene aversión al riesgo. Por este motivo, tampoco faltan las figuras más rutilantes del *star system* literario internacional: Paulo Coelho, Wilbur Smith, John Grisham, Umberto Eco e Isabel Allende.

Un lugar destacadísimo en las ventas (más de 100 mil ejemplares) corresponde al libro de Adrián Paenza "*Matemáticas...estás ahí?* título insignia de la colección de libros de divulgación "Ciencia que ladra" que, desde 2002, lleva editados más de una docena de libros firmados por científicos argentinos. Adviértase que el libro de Paenza se vende a \$ 15 (cinco dólares). La sumatoria de todos estos elementos (el arte de divulgar con eficacia una "materia compleja" entre el público medio, la notoriedad del autor y el bajo precio) constituyen una fórmula comercialmente muy potente.

El Código Da Vinci, a 42 pesos (14 dólares) no sólo es el más vendido sino el más caro entre los 100 primeros del ranking 2005. Una verdad de Perogrullo: si el producto interesa, el precio (por alto que sea) es una variable más, no excluyente en la decisión de compra, al menos de ciertos productos.

7.5. El mercado editorial argentino

"La edición de libros es un negocio de alto riesgo, sólo gratificado por ocasionales golpes de suerte". John Maynard Keynes

De acuerdo con los datos de una reciente encuesta de "Percepción sobre el clima empresarial editorial" (2004), realizada por Cerlalc, el sector editorial en América Latina debe enfrentar serios problemas (en este orden): la baja demanda, la reprografía ilegal⁹², cambios en las variables macroeconómicas del país, piratería, devoluciones (de mercadería), cambios en las disposiciones normativas del gobierno. Asimismo, se verifica una oferta desmedida de títulos; disminuyen las tiradas medias y el ciclo de vida del libro es cada vez más corto.

Los niveles de pobreza, desigualdad social, presupuesto en educación y promoción de la cultura en la región no son nada auspiciosos; no obstante, todavía se preserva —sobre todo en la Argentina- el capital humano y social acumulado durante épocas de mayor esplendor económico por parte de una clase media pujante e instruida. Durante los últimos años del siglo XX, las economías de la región sufrieron recesiones, devaluaciones y severas crisis macroeconómicas. En estos primeros años del siglo XXI, la situación empieza a revertirse y varios países exhiben un crecimiento sostenido del producto bruto interno.

Si el Estado invirtiese generosamente en educación, la solución de la industria editorial llegaría casi por añadidura, como una consecuencia casi natural.

En este sentido, aunque sea "una industria de minorías", la edición de libros en Argentina cuenta con varias ventajas competitivas: capital intelectual calificado (autores, editores, correctores, ilustradores, diseñadores, traductores); una amplia red de distribución con 1.000 librerías, 9.000 quioscos, 450 puntos de venta en supermercados, y clubes de lectores; asimismo, índices de compra y lectura por encima de los estándares latinoamericanos.

7.5.1. Una época de esplendor...

Durante la década del '40 y principios de los '50 del siglo pasado, la industria editorial argentina vivió su época de esplendor. La prosperidad económica del país y el exilio republicano español —que aportó importantes editores— contribuyeron a dinamizar una industria que ostentó por aquellos años el liderazgo del mercado latinoamericano.

En esta época, surgieron numerosas empresas, editores, libreros y talleres gráficos y la producción de libros registró un importante crecimiento. En la última mitad de la década del '30 (1936-39) la producción editorial fue de 22 millones de libros y ascendió a 250 millones entre 1940 y 1949. Esa producción se elevó entre 1950 y 1959 a 283

Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas – Maestría en Administración

⁹² Se estima que la reprografia ilegal equivale a 50.000 millones de páginas o, lo que es lo mismo, 250 millones de libros. Esto equivale a pérdidas por 500 MM de euros.

millones, para bajar a 238 millones entre 1960 y 1969. El pico más alto en esta etapa fue en 1953 con un total de casi 51 millones de ejemplares y una tirada promedio de 11 mil ejemplares.

La producción de libros alcanzó su punto más alto en 1974 con casi 50 millones de ejemplares editados y una tirada promedio de 10 mil ejemplares por título. La producción total para el período 1970-79 superó los 312 millones de ejemplares. Tras el inicio de la dictadura militar esta industria sufrió una fuerte caída, pasando de los 41 millones de ejemplares en 1976 a los 31 millones en 1979. En 1973 se sancionó la primera ley del libro (N° 20.380)⁹³. Asimismo, se obtuvo la exención del IVA para los libros.

A principios de la década del '80 se comenzó a aplicar el ISBN⁹⁴. Durante el período 1980-89 se produjeron casi 176 millones de libros. Asimismo, la inestabilidad económica en la segunda mitad de los '80 generó dificultades en la cadena de comercialización, por lo que muchas editoriales decidieron fijar un precio a través de una unidad de valor llamada "U.L." (Unidad Libro).

Durante los años '90 nuevas empresas ingresaron al mercado, algunas firmas nacionales fueron adquiridas por capitales extranjeros y ciertos grupos empresariales se fusionaron. Se observó también un importante proceso de concentración de la oferta⁹⁵. Asimismo aumentó la cantidad de libros ofrecidos tanto en el mercado interno como en el externo.

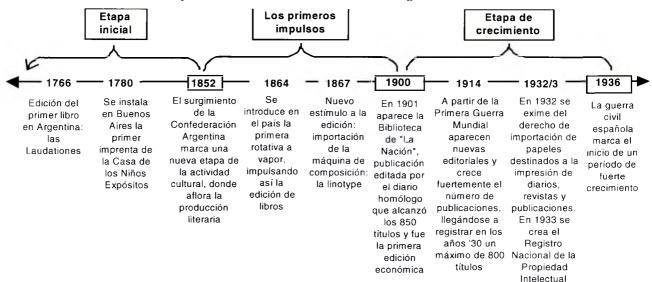
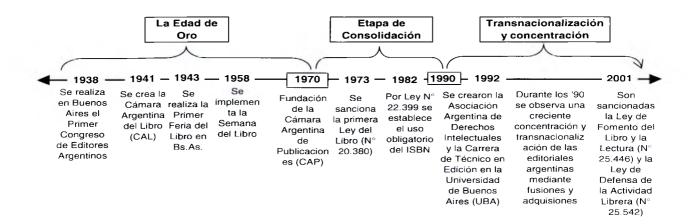


Gráfico 2.1: Línea de tiempo de la historia de las editoriales en Argentina

⁹⁸ Esta ley declaró de "interés nacional" la promoción, producción, comercialización y difusión del libro argentino, favoreciendo su circulación; otorgó una serie de incentivos (régimen de créditos a la producción y comercialización, desgravaciones impositivas, etc).

⁹⁴ International Standard BookNumber.

⁹⁵ La transnacionalización y concentración de la oferta es un fenómeno que ha operado en esta industria no sólo a nivel local sino también en el mundo.



Fuente: CEP en base al capítulo "Historia de la Empresa Editorial en Argentina. Siglo XX" de Eustasio García que forma parte del libro "Historia de la empresas editoriales en América Latina. Siglo XX".

7.5.2. Marco legal e impositivo de la industria editorial en Argentina⁹⁶

Una de las características que presenta esta industria es que las editoriales y/o los importadores son quienes fijan el precio de venta al público (PVP). Dicho precio es único para todo el país, con muy pocas excepciones. Esta determinación fue dispuesta en 2001 a través de la llamada Ley de Defensa de Actividad Librera o de Precio *Uniforme de Venta al Público* (N° 25.542).

La existencia de un valor único tiene varios objetivos, entre los que pueden destacarse:

- Preservar la existencia de las librerías de menor tamaño, al evitar que las editoriales vendan sus libros a un precio inferior a las canales minoristas con mayor poder de negociación;
- Vinculado con el punto anterior, se intenta proteger la diversidad en la oferta de títulos, ya que al impedir la competencia por precios entre librerías, evita "descremar" el negocio de las librerías independientes, pequeñas y/o especializadas, que pueden sostener mediante las ventas de los productos de más rápida salida donde compiten con las grandes-, un stock más completo de libros más especializados o de ciclo de vida más largo, presuntamente más valiosos desde un punta de vista cultural, ideológico o científico;
- Limita la posibilidad de que las editoriales, especialmente las de textos, vendan directamente al público o a ciertos grupos de consumidores (cooperativas escolares o grupos de estudiantes) a menor precio que las librerías de barrio o de localidades alejadas.

En cuanto a la estructura impositiva del sector, cabe destacar que la venta de libros está exenta del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), no así el resto de los eslabones que intervienen en esta cadena, lo que ocasiona cierto malestar entre las editoriales en tanto deben asumir como costo los montos que por dicho impuesto pagan sobre sus

⁹⁶ Trabajo realizado por el Centro de Estudios para la Producción (CEP), Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción. Página web: www.industria.gov.ar/cep

insumos. Cabe destacar que la Ley de Fomento de libro y la lectura (N° 25.446) contemplaba en varios de sus artículos, que luego fueron vetados (durante el gobierno de Fernando de la Rúa), la extensión de este beneficio al resto de la trama.

Por otra parte, en materia de regulaciones, algunos agentes están impulsando la creación del Instituto Nacional del Libro (INLA), ente inspirado en el Instituto Nacional del Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). Entre los objetivos del INLA figuran: fomentar la edición de libros en Argentina, difundir el libro argentino y promover su comercialización en el país y en el exterior; promover la producción y la publicación de autores argentinos en otras lenguas; apoyar financieramente la adquisición de derechos de obras extranjeras; promover el desarrollo y modernización de la red comercial del libro; etc. El organismo tendría status de ente público no estatal y estaría conducido en forma colegiada por representantes estatales y de entidades empresariales y de autores. Su financiamiento se vincularía con la problemática de la desgravación del IVA antes señalada por cuanto se prevé que su presupuesto se constituya mediante una imposición a las empresas editoriales (1% del valor de las ventas de libros) y a los distribuidores y librerías (0,5% de la facturación). Al mismo tiempo, el proyecto establecería que los pagos de IVA compras efectuados por estas empresas sean tomados a cuenta de los impuestos a las ganancias y capitales. En definitiva, en primera instancia el INLA surgiría de la aplicación específica de aquellos recursos tributarios que hoy van a rentas generales. No obstante, según han admitido algunos de los impulsores privados de esta iniciativa, el resultado sobre los ingresos públicos sería negativo y no neutro, ya que el monto que la Dirección General Impositiva (DGI) dejaría de percibir por los pagos de IVA compras de las firmas del sector, superaría la recaudación que surgiría del aporte al Fondo del Instituto.

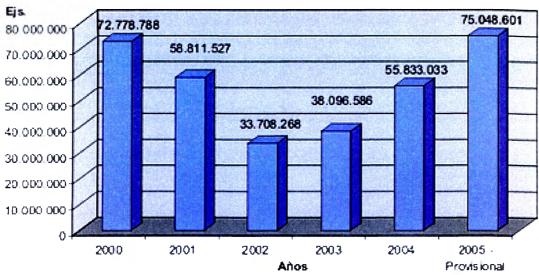
Aun dentro del sector, dicha iniciativa resulta altamente controversial debido a que según se argumenta, el proyecto discrimina en la aplicación de fondos contra las empresas de capital extranjero, apoya financieramente una actividad en la que los montos de inversión son relativamente bajos⁶⁷ y tendría un campo de acción excesivamente amplio, que se prestaría a un manejo arbitrario del apoyo.

7.5.3. La historia más reciente...

El mercado editorial argentino cayó de 58 millones (MM) de ejemplares producidos en 2000 a menos de 34 MM en 2002. Típico mercado procíclico, a partir de 2003 ha acompañado el ritmo de crecimiento del producto bruto (9% interanual) y comienza una sostenida recuperación que, con 75 MM de ejemplares producidos en 2005, ya ha superado el mejor desempeño histórico del año 2000.

⁹⁷ A diferencia de lo que ocurre con el cine, considerando que el INCAA es el modelo que se busca reproducir.





7.5.4. El mercado editorial por segmentos

Los libros de interés general (ficción, ensayo, literatura infantil, divulgación, entre otros) representan el 72% del mercado del libro en Argentina y casi la mitad de los ejemplares vendidos durante 2005. Los libros educativos (manuales escolares y textos en inglés) facturan 150 millones de pesos al año con una venta de 6.250.000 ejemplares.

Segmento	Ejemplares	\$ (a PVP)
Interés general	24,00 MM	475,00 MM
Educativo castellano	4,40 MM	103,00 MM
Placismo	0,50 MM	100,00 MM
Educativo inglés ⁹⁸	1,53 MM	27,40 MM
	30,43 MM	705,40 MM
Libros c/periódicos	25,00 MM	250,00 MM
	55,43 MM	955,40 MM

La sobreproducción de novedades es un fenómeno mundial. La Convención Nacional de Libreros de España (celebrada en Sevilla en marzo de 2006) consideró "poco sostenible" que entre 1995 y 2004 las ventas de los libros se hayan incrementado un 3.5% mientras que la edición de nuevos títulos lo ha hecho en un 55%. Argentina, con una tirada promedio durante 2005 de 3.500 ejemplares, no escapa a esta tendencia mundial de publicar más y más novedades con el afán de descubrir *el best-seller* que salve el ejercicio económico y, mejor aún, varios de los subsiguientes.

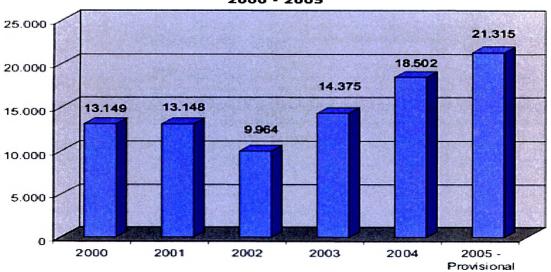
_

⁹⁸ Exclusivamente venta de textos de inglés en colegios: no incluye Academias.

De esta forma, el grueso de los más de 17 mil títulos (entre novedades y reimpresiones) que se producen en Argentina cada año se inscriben en la categoría de libros "antieconómicos" según la denominación de John Maynard Keynes: "en tanto la circulación de un típico libro, al margen de la estrecha franja de los *best-sellers*, no supere el nivel de los 3.000 ejemplares como máximo, es antieconómico y realmente imposible (si el autor y editor) deben ganar lo suficiente para vivir) reducir el precio de los libros". ⁹⁰.

	Producción de libros en la Argentina				
Año	Producción (ejs.)	Títulos publicados	Tirada media		
2000	72.778.788	13.149	5.535		
2001	58.811.527	13.148	4.473		
2002	33.708.268	9.964	3.383		
2003	38.096.586	14.375	2.650		
2004	55.833.033	18.502	3.018		
2005	75.048.601	21.315	3.521		

Cantidad de títulos registrados 2000 - 2005



7.5.5. El mercado de libros de "interés general": nichos y oferentes

El segmento de "interés general" es el más importante del mercado del libro en la Argentina. Entre los libros que se venden en librerías los nichos más importantes son los manuales escolares y la ficción (novelas y cuentos) con una venta a PVP al año de 130 y 120 millones de pesos respectivamente.

_

John Maynard Keynes. The Nation, 1927.

El mercado argentino del libro por segmentos (datos 2005)			
	millones de ejs.	Millones de \$	
Venta puerta a puerta	0.50	100.00	
Libros con periódicos	25.00	250.00	
Educativos: manuales escolares	5.93	130.40	
Interés general	24.00	475.00	(*)
Total	55.43	955.40	
Géneros y temáticas	% interés general	Millones de \$	
Ficción y literatura	25.40%	120.65	
Infantil-juvenil	15.66%	74.39	
Autoayuda	8.18%	38.86	
Humanidades	8.86%	42.09	
Derechos/c.sociales	7.83%	37.19	
Arte, diseño, arquitectura	6.00%	28.50	
Medicina y c.naturales	4.65%	22.09	
Negocios y economía	4.06%	19.29	
Otros	19.36%	91.96	
Total	100.00%	475.00	(*)

Ocho proveedores concentran más del 40% de la venta del canal de librerías; seis son editoriales (cuyo capital es de origen extranjero) y 2 son distribuidores locales, una comercializa los libros de Dan Brown, el fenómeno editorial de la última década y autor de "El código Da Vinci"; la otra, distribuidora Riverside, se especializa en *coffee-table books* de alto precio, comercializa los libros de la prestigiosa editorial literaria Anagrama y los libros de arte de Taschen.

Editorial	Market-share	Procedencia capital
Planeta	10,50%	España
Random House	7,20%	Alemania
Santillana	6,00%	España
Riverside	5,00%	Argentina
Del Futuro	4,25%	Argentina
Ediciones B	4,00%	España
Paidós	3,00%	España
Norma	3,00%	Colombia
Total 8 primeros	42,95%	

7.5.6. El mercado de textos escolares

Ocho empresas concentran el 80% del mercado. Cinco de ellas son extranjeras y tres son nacionales. Luego de la crisis la participación en el mercado se ha equilibrado bastante, reduciéndose significativamente la brecha entre el líder (Santillana) y sus más inmediatos competidores.

Sobre el producto poco se puede hacer en materia de diferenciación. Este presenta las típicas características de un *commodity*, pasible de ser imitado con relativa facilidad.

El mercado objetivo, disperso geográficamente —aunque el grueso de la venta se concentra en Buenos Aires y GBA-, está claramente delimitado, segmentado y estudiado en cuanto a hábitos, sensibilidades y racionalidades a la hora de tomar decisiones. Toda posibilidad de publicidad en medios masivos se ve imposibilitada por la ausencia de "masa crítica", volúmen de negocio y, sobre todo, por lo inútil que resultaría cualquier inversión en este sentido. La razón: el consumidor compra "bajo receta".

La industria en cuestión también podría ser considerada como "ética" pero no es la farmacéutica. Es la de los manuales y textos escolares.

Dicho mercado tiene una marcada estacionalidad y un "pico" de ventas entre los meses de marzo y abril.

El otrora "próspero" mercado del libro educativo en la argentino está amenazado por el constante ingreso de nuevos jugadores, un Estado –durante el gobierno de Kirchner- que realiza un sutil control de precios a cambio de compras públicas –que no satisfacen las expectativas del sector- y, sobre todo, una amenaza de índole cultural: una buena parte de los padres y los docentes considera el libro como un bien suntuario y prescindible, no determinante en el proceso de formación y aprendizaje.

Durante el año 2000 el número de unidades vendidas fue de 3.400.000. Durante la crisis de 2002 el mercado cayó drásticamente: 1.400.000 ejemplares.

En un contexto de incertidumbres y ansiedades, como el que imperara en el país durante la crisis política y económica de 2002, además de las restricciones presupuestarias operaron factores emocionales que alteraron el ánimo de los consumidores, sus hábitos de compra y, por consiguiente, obligaron a las empresas orientadas al mercado interno a replantear integramente sus estrategias, en un aspecto particularmente sensible: su política de precios.

Ante la falta de liquidez y la consiguiente retracción en el consumo, estas "nuevas sensibilidades" se manifestaron en nuevas pautas de compra y, en particular, la natural propensión a adquirir "segundas marcas" o "marcas blancas"; productos más económicos.

Frente a esta realidad, lejos de fijar precios de venta que contemplaran el costo de reposición de la mercadería más un *plus* de rentabilidad, la mayoría de las empresas optaron por comercializar sus stocks a poco más que sus costos de adquisición. Las empresas que, en el mercado en cuestión, optaron por esta política obtuvieron mayor cuota de mercado, mientras que las que no reaccionaron a las nuevas exigencias sufrieron una abrupta y drástica caída en su participación, pese haber construido durante una década marcas prestigiosas y reconocidas.

Hacia 2005 el mercado de libros educativos (en ejemplares) se había recuperado de la crisis, superando en un 12% el tamaño que tenía en 2001; básicamente por la venta en colegios privados.

Hoy en día el mercado está muy atomizado y las barreras de entrada siguen siendo bajas; varias editoriales se disputan un mercado potencial de 9.319.000 alumnos (incluye primaria y secundaria a nivel oficial y privado) cuya compra anual es de

aproximadamente 4.430.000 ejemplares, un millón más que en el año 2000. Es decir, un índice anual de 0,47 libros escolares por alumno.

Participación de mercado de las editoriales de textos escolares

Editorial	Marketshare	Procedencia capital
Santillana	27%	España
Puerto de Palos	13%	Inglaterra
Estrada	11%	Argentina
Aique	9%	Francia
SM	6%	España
Kapelusz	5%	Colombia
Tinta Fresca	5%	Argentina
AZ	5%	Argentina
Otros	19%	

Este dato no incluye los ejemplares que adquiere el Estado y reparte entre los colegios oficiales. Si bien durante los últimos años el gobierno ha estado más activo en materia de compra de libros, el volumen que adquiere el estado argentino no es comparable con lo que ocurre en Brasil, México o Perú.

El mercado de libros en inglés

El mercado potencial de textos en inglés para colegios es de 6,5 millones de alumnos. En dicho mercado se vende al año poco más de un millón y medio de ejemplares.

Participación de mercado de las editoriales de textos en inglés

Editorial	Marketshare	Procedencia capital
Pearson	36%	Inglaterra
Oxford	29%	Inglaterra
Memillan	19%	Inglaterra
Richmond (Grupo Santillana)	13%	España
Otros	3%	

La oferta está mucho menos atomizada que en el mercado de textos escolares en español. Cuatro editoriales –todas ellas de origen extranjero- concentran la mayor parte de la venta.

Los segmentos del mercado editorial en Argentina y sus principales oferentes

	Subsector	Principales editoriales	Origen del capital
		Ediciones Santillana	España
	Angel Estrada	Argentina	
	Puerto de Palos (Pearson)	Inglaterra	
	Escolares (primarios y	Ediciones SM	España
	secundarios)	Kapeluz (Grupo Editorial Norma)	Colombia
	securidarios)	Aiqué Grupo Editor (Grupo Havas	Francia
Tautas		Editorial Larousse Argentina)	
Textos		A-Z	Argentina
		Pearson Education	Inglaterra
		Mac Millan	Inglaterra
	Idiomas	Oxford University Press	Inglaterra
	Idionas	Richmond Publishing (Grupo Santillana)	España
		Scholastic	Estados Unidos
		Grupo Lexis Nexis (Reed Elsevier)	Anglo-Holandesa
	Jurídico	La Ley (forma parte del grupo Thomson)	Canadá
	Juridico	Rubinzal-Culzoni	Argentina
		Medica Panamericana	Argentina
	Medicina	Hábeas	Argentina
	Medicina	Journal Ediciones	Argentina
~		Inter-Medica	Argentina
Científico,		Mc Graw Hill	Estados Unidos
Técnico,	Economía, Negocios,	Macchi Grupo Editor	Argentina
	Administración,	Ediciones Granica	España
		Pearson Education	Inglaterra
	Marketing	Prentice-Hall	Estados Unidos
		Fondo de Cultura Económica	México
	Ciencias Sociales	Siglo XXI	México
	Ciencias Sociales	Eudeba	Argentina
	!	Paidos	Argentina
		Grupo Planeta	España
		Sudamericana (Randon House	Alemania
		Mondadori de España/Bertelsmann)	Aicinama
	F: ''	Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A.	España
	Ficción, ensayo,	(Grupo Santillana)	Гэрапа
	novelas, etc.	Vergara (Ediciones B – Grupo Zeta)	España
Interés general	Editorial Atlántida	Argentina	
	Grupo Editorial Norma	España	
		Ediciones Colihue	Argentina
Infantiles		Alfaguara (Grupo Santillana)	España
	manutes	Sigmar	Argentina
		Editorial San Pablo	Argentina
	Daligioso	Editorial Guadalupe (integrante del	Argentina
Religioso		Grupo Editorial Verbo Divino)	Argentina

7.6. El mercado del libro y sus canales de venta¹⁰⁰

No sólo el libro adquirido da cuenta de las preferencias del lector sino también el lugar dónde fue comprado puede aportar datos sobre las motivaciones de compra. La variedad de productos depende cada vez más del espacio de exhibición disponible más que de una marcada especialización en determinadas temáticas o segmentos del mercado. Como los nichos son muy pequeños y los costos fijos de las librerías demasiado altos, prácticamente no se puede prescindir de nada; cuanto más "rotación" tenga el producto en cuestión, más privilegiada será su ubicación. Los best-sellers están disponibles tanto en librerías, en quioscos como en supermercados.

No obstante, todavía es posible distinguir a los compradores de libros según el lugar que escojan para adquirirlos. Si alguien compra un libro en un supermercado es muy probable que, además, haya ido en busca de productos de otra naturaleza y "sienta el impulso" de agregar un libro a su canasta de compra. En cambio, cuando la compra se hace en la librería, cabría pensar que al consumidor no lo ha estimulado más que el interés por comprar (o ver) libros.

Si una persona se dirige a un quiosco o al circuito de "librerías de saldo" de la calle Corrientes, cabe suponer que la variable precio ha incidido en la decisión de compra. Como en todos los casos, puede haber excepciones; de hecho, quien concurre a librerías de saldo puede estar buscando, además de buenos precios, libros agotados, inhallables en el circuito tradicional.

Venta de libros en Argentina por canal de comercialización. 2005

Canal	Ejemplares	\$ (a PVP)
Librerías	14,10 MM	385,00 MM
Distribuidores/Colegios	5,93 MM	130,40 MM
Puerta a puerta	0,50 MM	100,00 MM
Quiosco (editoriales)	8,50 MM	75,00 MM
Supermercados	1,4 MM	15,00 MM
	30,43 MM	705,40 MM
Quiosco	25,00 MM	250,00 MM
	55,43 MM	955,40 MM

En la decisión de compra también inciden factores simbólicos. Para algunos es indiferente y lo único que importa es el producto *per se*; para otros, en cambio, un entorno agradable es casi inherente al ritual de compra. Por este motivo, probablemente las librerías que ofrecen lugares confortables de lectura o espacios para disfrutar de un café son las más concurridas (y las de mayor venta), aún cuando su oferta no varíe significativamente de aquellos locales que no disponen de este tipo de comodidades.

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración

Una amplia caracterización de los canales de comercialización del libro en la Argentina puede verse en "El libro entre la oferta y la demanda" de Leandro de Sagastizábal en "El mundo de la edición de libros" (De Sagastizábal y Esteves, comp..2002).

En Argentina hay unos 1.500 puntos de venta en todo el país. Entre los cuales unos 500 se dedican sólo a la venta de libros; el resto vende artículos "más afines" —como papelería y útiles escolares—o, incluso, productos de bazar. En el área metropolitana (Buenos Aires y alrededores), cuya población equivale a un tercio del total del país, se vende casi el 70% del total.

Entre estos 1.500 puntos de venta no están incluidos los quioscos¹⁰¹; pero sí los supermercados. Estas grandes superficies concentran su oferta en los libros que figuran en los *rankings* de más vendidos, algunas novedades, libros para chicos (más lúdicos que literarios) y unos cuantos saldos de stock.

7.6.1. Las librerías

El grueso de la venta se realiza en librerías y, entre ellas, las cadenas Yenny-El Ateneo y Cúspide (50 puntos de venta entre ambos) concentran un tercio de la venta de todo el canal. Estos clientes gozan de un descuento de entre el 45 y el 50% respecto del precio de venta al público. La mayor parte de los locales de las grandes cadenas están ubicados en centro comerciales cuyos costos de locación se corresponden más con el volumen y los márgenes de las grandes marcas de indumentaria que con el austero negocio del libro.

La venta de libros (de interés general) por género

Género	En ejemplares	En \$
Ficción y literatura	26,61%	25,40%
Infantil-juvenil	23,80%	15,66%
Autoayuda	9,48%	8,18%
Humanidades	8,39%	8,86%
Derecho y Ciencias Sociales	6,67%	7,83%
Ciencia médica y naturales	3,54%	4,65%
Negocios y economía	3,35%	4,06%
Arte, arquitectura y diseño	2,90%	6,00%
Esoterismo	2,57%	2,78%
Enciclopedias, Diccionarios	2,27%	2,80%
Textos	2,26%	2,19%
Gastronomía y costumbres	2,23%	2,75%
Juegos, deportes, recreación	1,90%	1,90%
Hotelería y turismo	1,42%	1,87%
Visuales	0,87%	2,31%
Hogar	0,82%	1,24%
Computación y sistemas	0,43%	0,65%
Ingeniería, técnicas	0,38%	0,75%
No catalogados	0,11%	0,10%
Total	100,00%	100,00%

Fuente: cadena Yenny-El Ateneo (datos 2005)

_

^{101 10} mil en todo el país.

7.6.2. Yenny: una librería que "revolucionó" el retail en la Argentina

La cadena de librerías Yenny-El Ateneo, en su origen una pequeña empresa familiar ¹⁰², basó su expansión en la detección de una oportunidad ¹⁰³: la comercialización de libros en los centros comerciales o *shoppings* ¹⁰⁴- Y, sobre todo, en un nuevo enfoque de mercado en materia de *retail*; una concepción más moderna que se diseñó imaginando las necesidades y preferencias del consumidor como valor preponderante y no exclusivamente –como había sido tradicional- en el conocimiento del producto por parte del oferente.

Hasta la irrupción de esta librería, la modalidad privilegiada de comercialización del libro habían sido las clásicas bocas de expendio "a la calle" en el tradicional circuito de las calles Corrientes, Florida y Santa Fé.

Si bien existía una red más o menos extendida de "librerías de barrio" en todo el país, el grueso de las ventas del mercado se concentraban en un entorno asociado con la erudición, la "Cultura" —con mayúsculas- y la sacralización del objeto libro. Cualquier otra connotación que vinculara el producto con el ocio y el entretenimiento no estaban bien visto por el *establishment* cultural. Bajo esta premisa era inexorable que una parte importante de los potenciales compradores se sintiera intimidada por lugares que, más que espacios de venta, eran vistos como auténticos santuarios del saber y el conocimiento.

Hasta entonces, el principal aporte del librero en la cadena de valor se restringía al —siempre necesario- conocimiento literario y a una profusa información bibliográfica. Los locales eran más bien pequeños, poco iluminados, colmados de libros, con poco espacio para transitar cómodamente, con escasa o nula decoración, sin creatividad en materia de vidrieras. Mucho más excepcional aún, la inversión en publicidad o la oferta de otros productos afines.

A fines de los 80, entonces, en pleno auge de los centros comerciales, una empresa con escasa dotación de capital decidió apostar por espacios amplios, provistos de confortables sillones, en algunos casos con cafetería, la creación de sectores especializados en géneros o temáticas —por ejemplo, los rincones infantiles- locales fuertemente iluminados, publicidad, nuevos mecanismos de fidelización de sus clientes y horarios más extendidos de atención.

Sin otro capital que una pequeña librería cercana a la estación de Castelar, Edgardo y Elizabeth Skidelsky iniciaron el negocio en 1966. Poco después adquieren una librería llamada Yenny, ubicada en la galería Rivadavia, sita en la calle homónima y Acoyte. Tiempo después se especializan en literatura infantil y crean una distribuidora para canalizar el material que adquieren en el exterior. Gracias a la distribuidora entablan relación con Carrefour y detectan, contrariamente a la opinión predominante, que es posible vender libros en "grandes superficies".

¹⁰³ Lo que Kotler llama "una oportunidad de marketing": "un aspecto de la necesidad e interés del comprador en el cual hay una alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo esa necesidad".

^{104 &}quot;...según la gente del Patio (Bullrich), nos faltaba *chapa* para estar allí, y ellos buscaban otra librería que por entonces tenia muchísimo más nombre que nosotros. Pero esta librería al final no firmó porque no creía en una librería de shopping". Edgardo Skidelsky (citado por Carlos Alvarez Inzúa: *Cómo hacer de una idea una empresa exitosa*. Editorial Aguilar, Buenos Aires, 2000.

En suma, un entorno de compra mucho más agradable que el tradicional; una cadena más inspirada en *Barnes&Nobles* de Estados Unidos o *FNAC* de Francia y España que en las tradicionales librerías porteñas.

Antes de la crisis de diciembre de 2001, Yenny —ya había dejado de ser una empresa familiar para pasar a ser propiedad de un fondo de inversión- había adquirido la clásica librería y editorial El Ateneo —una atractiva síntesis entre tradición y modernidad-, contaba con 32 puntos de venta en todo el país. Como muchas empresas argentinas, en enero de 2002 realiza una reestructuración mediante la cual se eliminan los 7 puntos menos rentables —a la sazón aquellos con menor superficie o tráfico de público-, y se aprovecha la crisis de la cadena Musimundo para apostar por un nuevo *mix* de producto que incluye discos y materiales orientados al turismo, atraído por la fuerte devaluación sufrida por el peso argentino. Esta estrategia, lejos de "canibalizar" el producto tradicional de la empresa, incrementó las ventas e incorporó un nuevo tipo de público.

La primera etapa de expansión de la compañía, entre la década del 60 y mediados de los 90 —cuando la adquiere la familia Gruneisen- se caracterizó por la ausencia de una MISIÓN explícita y declarada. Como contrapartida, se tenía una clara visión sobre los cambios y las nuevas tendencias en el mercado. La familia Skidelsky apostó —ante el escepticismo generalizado de sus colegas- por la inserción en un canal hasta entonces atípico para la venta de libros.

Aprovecharon la renuencia de sus competidores para desembarcar en los *shoppings* cuando todavía su marca no era reconocida, interpretaron rápidamente las necesidades y preferencias del segmento ABC1 y la nueva lógica de consumo en un entorno no tradicional para la venta de "productos culturales".

Los antiguos propietarios –muy "viajados"- realizaron el *benchmarking* en el exterior; diferenciándose rápida y notablemente de sus competidores locales.

Con la apertura de su tercer local en centros comerciales consiguen la consolidación de la marca como sinónimo de "las" librerìas de los *shoppings*.

Poco se podía hacer en materia de producto –por tratarse de *commodities*-; el posicionamiento de marca, entonces, se logró poniendo el énfasis en la atención al cliente, el cuidado del *layout* y la implementación de mecanismos de fidelización. La confección de una profusa base de datos permitió la realización de eficaces acciones de marketing directo; algunas novedosas, la mayoría –no privativas del libro- hasta entonces habían sido poco ensayadas por las industrias o empresas de servicio "cultural". Cartas, llamadas telefónicas, invitaciones personalizadas y hasta la confección de listas de casamiento –al mejor estilo de los bazares- fueron sólo algunas de las tácticas utilizadas en aquella primera etapa.

La agilidad en la toma de decisiones es una de las características más favorables de una PYME. No obstante, esto no necesariamente atenúa las dificultades para el crecimiento, inherentes a una "empresa cuyo directorio funciona durante la hora de la cena"; se carecía de una tecnología de gestión para la medición y seguimiento de los resultados y la falta de información no permitía una auténtica delegación que asimilara éxitos y fracasos.

Según Jorge González, un "histórico" con más de dos décadas en la compañía y actual Director Comercial, la segunda etapa de la empresa —con la familia Gruneisen en el directorio- es la de la profesionalización de la gestión.

Uno de los pasos más relevantes del período corporativo, por oposición al ciclo familiar, es la explicitación y colectivización de la misión: "ser el centro recreativo cultural más importante de América Latina"¹⁰⁵.

El correlato, casi natural, de una misión bien definida, ha sido un cambio sustancial en el *mix* de productos; en poco tiempo, la composición de la venta pasó de ser 100% libros a repartirse en 20% música¹⁰⁶, 10% cine y 70% libros.

En esta nueva etapa, no sólo la misión dejó de ser subjetiva, sino que los informes, los análisis, los ratios de gestión han ganado en sofisticación; de tal suerte que la medición permite el control y corrección de los desvíos respecto de los objetivos propuestos.

La compañía siguió diferenciándose de la competencia a través de la creación de una potente página web —Temátika-, la creación de un call center para la venta telefónica con el consiguiente envío de la mercadería a domicilio y la diferenciación de productos a través de sendos acuerdos con sus principales proveedores.

Al día de la fecha, con una oferta amplia y diversificada, un promedio de superficie por local muy superior al de sus competidores, la apertura de nuevos locales (sobre todo en el interior del país) y alianzas estratégicas con sus proveedores posee, con menos del 5% de los puntos de venta del país, más del 20% del mercado de librerías.

La gestión basada en el valor en una librería¹⁰⁷

La empresa ha llevado a cabo acciones concretas para imbuir a su personal de la idea de una gestión basada en el valor y en el mejoramiento constante de la relación con el cliente.

Se implementó un sistema de control de calidad que recoge la percepción del cliente acerca de la atención y el servicio que le presta la compañía. Dicho proceso de relevamiento de información y análisis está en manos de terceros. Se contrató a la firma *Shop & Check*. Dicha empresa envía un "mistery shopper" –un supuesto cliente- a cada local de la cadena para indagar sobre la estética, el orden y la limpieza de los locales, la presentación, cordialidad, educación y eficacia del personal para la resolución de problemas –clientes "poco pacientes", productos agotados, reclamos...-, conocimiento de producto, etc. Los resultados de la información relevada –casi 30 ítems- son compartidos, una vez por mes, por el personal de la compañía que se dedica a la atención del público. El estándar de calidad – calificado como "satisfactorio" por los directivos de la compañía- se ubica en torno al 85%. Sobre los aspectos más críticos

^{105 &}quot;Sobre la base de este análisis y apostando al crecimiento en tiempo de crisis, nos fijamos como objetivo: posicionar a la cadena como "el" centro de entretenimiento cultural, ofreciendo la más amplia oferta de libros y música, diferenciándonos por el servicio y un ambiente de compra que dé placer de visitar", transformando nuestros locales en un "lugar destino" (libros + discos + videos + entradas + café= entretenimiento). Edgardo Fernández (Director de Marketing) en revista interna Con-vivencia. Año 2. Nro. 7.

La compañía fue reconocida por la Asociación Argentina de Marketing con el Premio Mercurio 2002 a la Mejor estrategia de Marketing en la categoría "Grandes Empresas" por el plan que se llevó adelante para el ingreso en el negocio de venta de música a nivel minorista.

Detectar oportunidades de mejoras; analizar el problema, los cambios y las alternativas; buscar soluciones posibles y accesibles; elegir y planificar soluciones; implementar soluciones; evaluar resultados; retroalimentación y seguimiento. (Stern, 1999).

surgidos del informe se realiza el *coaching* para el mejoramiento de las prestaciones y la percepción del cliente.

Se realizan estudios de mercado de los que se extraen importantes conclusiones para la gestión basada en el valor: el 47% de los productos que se vendían en la cadena eran para regalar (estudio de mercado de Loyalty Marketing Group de diciembre de 2000); un 18% de los clientes también compraban en Musimundo¹⁰⁸ (estudio de mercado de Loyalty Marketing Group de diciembre de 2000), siendo la marca con mayor *cross sell* de clientes con los locales de Yenny.

Por último, para solucionar lo que se entendía como una "falta de comunicación masiva para llegar al público en general informando de los cambios en los locales y la nueva oferta disponible"¹⁰⁹, se realizó una alianza estratégica con el Grupo Radio Mitre S.A. Se diseñaron dos frases para sendos spots publicitarios dirigidos a los "clientes cautivos" y a los "potenciales".

7.6.3. Los supermercados

Durante 2006 el canal de supermercados en la Argentina vendió 1.400.000 ejemplares; es decir, una venta (a PVP) de \$ 15.300.000.

Si se segmenta la venta de libros en supemercados por géneros, la diferencia es notable respecto de la librería tradicional. Los libros infantiles representan más del 40% del total y las "ofertas" el 34,2% de los ejemplares vendidos; adviértase cuánto prevale el (bajo) precio en la decisión de compra del canal: el precio promedio de venta al público es de \$ 10,70.

Temática	Participación
infantil	41.25%
ofertas	34.19%
novelas	9.99%
autoayuda	5.31%
juvenil	2.89%
prácticos	1.86%
humor	1.18%
varios	1.04%
ensayo	0.65%
diccionarios	0.64%
biografías	0.36%
negocios	0.31%
actualidad	0.29%
cocina	0.04%
	100.00%
	Eugeta: Markatsalfill

Fuente: Marketself 10

¹⁰⁸ Según ha trascendido recientemente en los medios, ILHSA, propietaria de Yenny, El Ateneo y Temátika estaría interesada en la compra de la cadena Musimundo.

¹⁰⁹ Edgardo Fernández en revista Con-vivencia, Año 2, Nro.7.

¹¹⁰ Principal distribuidor de libros en supemercados de la Argentina: 70% de marketshare.

7.6.4. El quiosco

El quiosco es el canal de venta de diarios y revistas por excelencia; con estos productos —de renovación diaria y profusa variedad de oferta—se le identifica. Pero no hay que perder de vista que, por su formidable capacidad de penetración en todo el territorio argentino (casi 10 mil puntos de venta), concentra el 60% de la venta de libros y el 34% de la facturación del sector. Adviértase un primer dato relevante: el precio medio de venta al público está sensiblemente por debajo del precio en librerías.

Entre todos los "bienes culturales", probablemente sea el coleccionable (comercializado casi exclusivamente en quioscos) el que más se parezca a la industria del entretenimiento y, en general, a las estrategias que aplican las industrias de consumo masivo. Es el que requiere una mayor articulación de las 4 P del marketing mix (producto, canal, precio, promoción) y el que menos se parece a la "improvisón creativa" del autor y editor literarios. En este caso se trata de minimizar "la apuesta", la aleatoriedad. No basta con reconocer las bondades del texto para decidir su publicación ni siquiera la notoriedad del escritor. Hace falta tener muy estudiado el mercado. Y ninguna de las variables de la estrategia comercial puede fallar.

Además del canal de los diarios y las revistas, el quiosco también es el canal del "coleccionable". Estos pueden clasificarse entre:

- productos que acompañan a los periódicos y revistas y
- productos "independientes", es decir, lanzados por editoriales no periodísticas.

Los productos que acompañan a los periódicos pueden estar incluidos en el precio de venta, pagarse aparte ("opcionales") o canjearse por la acumulación de cupones más dinero.

El pico histórico de ventas de coleccionables en quioscos (sin incluir los lanzados por diarios) se produjo en 1998 con \$ 93.342.000, repartidos entre 101 lanzamientos o colecciones. Típico mercado "procíclico", luego de la debacle de 2002 cayó a 45 lanzamientos y una facturación de \$ 11.946.000. El mercado de librerías sufre, como cualquiera, los efectos propios de los vaivenes de la economía, pero no experimenta oscilaciones tan pronunciadas. A partir de 2003, conforme mejora la actividad económica, comienza la recuperación de este canal.

Los productos preferidos por el comprador de coleccionables apuntan a "lo utilitario": cursos, cocina, costura, informática.

Temática	Participación
Femeninas	50,8%
Tradicional	16,4%
Hobbies	13,1%
Cursos	11,5%
Informática	4,9%
Infantiles	3,3%
Total	100,00%

Datos 2004

Opera el factor "coleccionabilidad"; se diseñan series de entre 10 y 40 entregas, cada una de las cuales tiene una permanencia en el punto de venta que rara vez supera la semana.

A diferencia de lo que ocurre con el material destinado al mercado de librerías, este negocio apuesta por menos productos con mayor volumen de venta. Mientras la tirada promedio de una novela -recordemos- es de 3.400 ejemplares, el número inicial de un coleccionable no suele ser menor a los 30 mil ejemplares; de lo contrario, se descarta.

Para conseguir semejante volumen, los planes de negocio incluyen una variedad de acciones que pocas veces están presentes en el business plan de los libros tradicionales: se realizan estudios de mercado (por lo general, focus group) para estudiar al público objetivo y la viabilidad del proyecto, se combinan impresos con gadgets (objetos de muy variada especie que van desde muñecas de porcelana a autitos de colección pasando por las ofertas más frecuentes: CD's, DVD's), se procuran economías de escala que bajen costos y permitan precios de venta percibidos como muy bajos por el comprador, se realizan campañas publicitarias en medios de prensa incluida), los contenidos son utilizados en ulteriores lanzamientos y los remanentes de stock suelen "recircular" en canales alternativos: interior del país o exportados a mercados más pequeños. Y de ninguna de estas variables se puede prescindir. A diferencia de lo que ocurre en la librería, el ciclo de vida del producto en el canal es brevísimo: entre una y dos semanas!

Es más: los especialistas en este tipo de productos, utilizan, entre otros, el modelo de segmentación vincular; herramienta nada habitual en el mercado del libro.

Este modelo propone 4 grandes vínculos, según la motivación de consumo que se tenga y la función que se cumpla con el uso del producto. Se busca operar eficazmente en el universo de las imágenes y preferencias del consumidor; se analiza el vínculo consumidor-producto en sus aspectos "objetivos" (hábitos de uso y consumo) con los subjetivos" (actitudes de aceptación, rechazo e indiferencia, imágenes de las marcas y productos, perfil del usuario)"

Vínculo Comunitario

Vínculo Simbólico

Pertenencia a un grupo social Etario o de nacionalidad.

Cumplir con el mandato del "deber Ser", prestigio, conocimiento

Vínculo Materno-Filial

Vínculo Racional

Dar y recibir gratificación Dar y recibir protección y seguridad Utilidad Economía

En la mayoría de las decisiones de compra operan múltiples motivaciones de consumo; por lo general, los productos "se ubican" en zonas fronterizas entre estas cuatro

¹¹¹ Wilensky (2006).

categorías. Por ejemplo: cuando el padre o madre (decidores de compra) eligen una Enciclopedia consideran el aporte que hacen a la educación de sus hijos (vínculo materno-filial), la relación calidad-precio del producto (vínculo racional) y la posibilidad de atesorar en la biblioteca familiar un material que es sinónimo de sabiduría y conocimiento (vínculo simbólico). El editor toma en cuenta todos estos elementos y diseña un *mix* de oferta: desde el *packaging* al eje de comunicación; desde la marca (propia o con la que se asocia) hasta el precio

7.7. La economía de la empresa en la cadena de valor del libro

Quien entre en el negocio editorial sin haber profundizado en los prosaicos y aburridos detalles del negocio, sin conocer su compleja organización y sus realidades financieras, no hará más que provocar un desastre. SIR STANLEY UNWIN

En el 17° Encuentro sobre Edición que se celebró en julio de 2001 en Santander, España, quedó en claro que el mundo de la edición asiste a la ruptura del equilibrio de las tres díadas que lo han caracterizado: entre el valor de uso y el valor de cambio; entre lo que es un bien cultural y lo que es una mercancía; entre las funciones del *publisher* – el empresario de la edición— y el *editor* –el responsable literario—.¹¹²

Hacia 1928, el editor británico Stanley Unwin ya decía:

[...] el negocio editorial [...] es muy diferente de lo que, al parecer, la mayoría supone. El joven que lo considera como una agradable ocupación de aficionado adecuada para quien no sepa qué profesión realmente desea, pero que tiene amor a los libros, se forja ilusiones. No es una profesión; es, como dijo con justeza Mr. Raymond Mortimer, "a un tiempo un arte, un oficio y un negocio"; para ello es deseable una curiosa y poco frecuente combinación de aptitudes.¹¹³

Hoy, el aspecto empresarial de la actividad sigue siendo tanto o más preponderante que entonces. Javier Pradera menciona que entre los ocho preceptos que todo editor debe seguir, cuatro tienen este tenor: "conocer la demanda actual y futura de la sociedad"; "tener imaginación e inventiva para encontrar el punto entre la oferta y la demanda"; "tener una cierta capacidad empresarial para organizar la llamada vocación", y "hacer viable la empresa"."

Por lo general, en las decisiones de los editores —los responsables literarios e, incluso, los *publishers*— prevalecen las preferencias literarias por sobre las motivaciones comerciales. Ha sido la labor de editores que prefirieron dejarse llevar por la experiencia y el "olfato" literario más que por la racionalidad económica y las razones de mercado, la que permitió la difusión de nuevos autores y valiosas obras que hoy forman parte del acervo cultural de la humanidad.

Así lo explicita el reconocido editor y periodista Javier Pradera, según el artículo de Rosa Mora "Los profesionales debaten sobre "la pasión y el oficio de editar" en un curso en Santander" (*El País*, Madrid. 12 de julio de 2001).

¹¹³ Citado en Unwin (1964).

Los otros cuatro preceptos enunciados por Pradera son "tener vocación de editor, o sea, organizar el conocimiento para transmitirlo –después pueden estar los negocios, la buena vida o la vanidad—"; "tener un proyecto cultural, aunque sea mínimo"; "apostar a corto plazo es muy importante, pero también lo es a medio y largo plazo"; "realizar una labor de prescripción, es decir, organizar un catálogo coherente y asociarlo a una marca o un sello para ganar en el futuro la confianza de los lectores". Citado por Rosa Mora, en "Cómo ser feliz y tener éxito editando libros" (*El País*, Madrid, 12 de julio de 2001).

7.7.1. Conceptos generales de administración editorial

A simple vista, la edición es una industria cualquiera. Tiene, en efecto, la finalidad de transformar una materia prima, el papel, en un objeto fabricado: el libro. No obstante, hay un principio esencial que distingue a la edición de todas las demás empresas: este objeto fabricado, el libro, a pesar del cuidado que se ponga en su fabricación, de la calidad del papel y de la tipografía, no tiene, por sí mismo, el más pequeño valor comercial. El único precio de un libro es su calidad espiritual.

RENE JULLIARD

La gestión de las organizaciones recurre a una disciplina, la administración, que ha trascendido lo empírico, sistematiza procedimientos y reflexiona sobre su problemática específica en el ámbito académico.

La edición, por su parte, se ha constituido en una práctica profesional que, lejos de haber logrado cierto estatus académico, ha sido considerada como una instancia de mera intermediación entre autor y lector. Hasta hace poco tiempo, la única función del editor claramente reconocida era la de asumir el riesgo financiero de una publicación; la responsabilidad sobre el producto final (el libro) parecía adjudicarse a cierta intervención mágica que velaría por el destino de los objetos culturales.

El verdadero alcance de la condición de intermediario del editor está acertada y sucintamente enunciado por Manuel Aguilar: "el editor no vive económicamente de su propia cultura; vive de la cultura ajena, a la cual sirve y de la que resulta altavoz y vehículo difusor".

Elementos y propósitos de la administración de las organizaciones

Las editoriales son organizaciones conformadas por un conjunto de personas presuntamente orientadas hacia la consecución de determinados objetivos comunes¹¹⁵. Para alcanzarlos, dispone de recursos humanos y materiales, de conocimientos específicos, de una estructura formal y de una serie de reglas administrativas.

Las reglas administrativas establecen un orden, ciertos principios que posibilitan el adecuado funcionamiento de la organización y el logro de los propósitos que se han trazado quienes la integran.

Las instituciones religiosas, culturales, filantrópicas, las empresas estatales son organizaciones sin fines de lucro. Cuando el objetivo de la organización es la rentabilidad y la maximización del beneficio económico, estamos en presencia de una empresa.

Como en el resto de las organizaciones, también existen editoriales con y sin fines de lucro. Son sin fines de lucro las editoriales universitarias, las estatales, las que publican material producido en instituciones confesionales y todas aquellas cuyo objetivo no sea la rentabilidad sino brindar un servicio de difusión de cultura, de conocimiento o de preceptos morales, políticos o religiosos a través de materiales impresos.

_

^{115 &}quot;Cuando hablamos de organización nos referimos a esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida por sus miembros a efecto de realizar una actividad conjunta. Es un concepto que refiere a un atributo del conjunto y no a fines o capacidades individuales. La idea de organización se corporiza o se hace objetiva al describir sus decisiones. Entonces hablamos del comportamiento de los integrantes como partes de un orden o unidad social". Etkin (2003).

Una adecuada administración permite optimizar los recursos humanos y materiales de los que se dispone para la obtención de los objetivos, tanto de una empresa como de una entidad sin fines de lucro.

Como organización, una empresa —cualquiera sea su actividad— no sólo persigue la rentabilidad y la creación de valor económico, de lo que depende su supervivencia, sino también otros propósitos, de carácter simbólico, a partir de los cuales concibe su inserción en el medio social y cultural en el que opera. En el caso de una editorial, estos propósitos determinan la configuración de un catálogo, sus características específicas y hasta la forma de promover y distribuir los títulos que lo integran.

Esta idea rectora o "brújula", 116 que orienta las decisiones y la gestión de la empresa, por lo general, está expresada en la *misión* de la compañía: "la motivación emocional, ética y económica como el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio" 117. No toda empresa hace explícita su misión o la pone por escrito; no obstante, en forma intuitiva y sin que medie una formulación precisa, todo aquel que es capaz de sobrevivir en su negocio ha definido la esencia de su actividad económica.

"Hay casos –dice Manuel Aguilar– en los que por una razón subjetiva, sentimental, editamos un libro para procurarnos una satisfacción íntima y, sinceramente, nada nos importa el resultado económico."

Desde la selección de un autor y la evaluación de un original hasta cuestiones de gestión, eminentemente procedimentales, como la determinación de las tiradas, el cálculo de los costos, la fijación del precio de venta al público y el diseño de las acciones promocionales, el proceso de administración de una editorial se construye a partir de ciertos preceptos filosóficos que le dan "su razón de ser" y que van más allá de los objetivos materiales que, imperiosamente, toda empresa debe perseguir.

Del aspecto filosófico depende, entre otros, la definición del "estilo" de las publicaciones, el cuidado del lenguaje, de la sintaxis, el diseño y la presentación gráfica. Todo esto puede hacer de la editorial una marca prestigiosa y reconocida o, por el contrario, un sello poco apreciado por reparar más en el beneficio económico inmediato que en el cuidado de una edición.

Así la llama Alberto Wilensky en "Cómo hacer un plan de marketing". Revista Mercado. Abril, mayo y junio de 1999.

¹¹⁷ Wilensky, Alberto, ob. cit.: "Desde su lógica interna, toda empresa puede ser vista como un gran centro de procesamiento físico y simbólico que compra insumos en los mercados de materias primas, capitales, trabajo y tecnología para –luego de un proceso de transformación– vender productos y servicios en los mercados de consumo final o intermedio. La esencia y el producto final del proceso es que su destinatario –siempre el cliente– resulte satisfecho y con la repetición de su compra (o la recomendación a otros consumidores) realimente eternamente el ciclo (haciéndolo dinámico)".

¹¹⁸ Tamames, Ramón y Gallego, Santiago: Diccionario de economía y finanzas.

En este sentido, Pierre Bordieu¹¹⁰ distingue a los editores en dos grandes categorías:

- los editores del polo comercial, orientados a la valorización rápida de la mercancía, subordinados a la demanda preexistente, por una parte;
- y los editores del polo cultural, orientados a la valorización de los contenidos y generadores de la demanda futura, por la otra.

En verdad, si la empresa busca su sustentabilidad a partir del éxito comercial de sus productos, difícilmente la "pureza" se verifique en la realidad. En este sentido en el catálogo de una editorial conviven, por lo general "sin mayor conflicto", productos (eminentemente "comerciales") de venta más inmediata y "apuestas culturales" cuyo retorno comienza por el prestigio y más tarde –quizás- termine en buenas ventas.

Características del contexto en el que desempeñan los editores según su orientación 120

	Mercancía	Contenido
Ciclo de vida del libro	Corto	Largo
Demanda	Respuesta a demanda pre-existente	Formación de demanda futura
Precio	Tendente al costo	Estable
Relación del libro con otros productos	Fácilmente sustituible	No sustituible
Consumidor	Mass market	Usuario/Experto lector
Distribución	Subordinación a la logística	Contenido fragmentable y manipulable

Toda empresa debe dar respuesta a tres cuestiones fundamentales que atañen a la esencia de su misión corporativa:

- ¿Qué necesidades o deseos pretende satisfacer (demanda)?
- ¿Con qué productos o servicios dará mayor satisfacción a sus clientes (oferta)?¹²¹
- ¿Con cuál ventaja competitiva se diferenciará de la competencia (habilidad distintiva)?122

En este sentido, además de vincularse con los proveedores, el editor se relaciona con dos actores que le exigen, por igual, satisfacción a sus necesidades y eficacia en la gestión: el lector y el autor.

En principio, el editor los tiene a ambos como clientes; ofrece un producto al lector y un servicio al autor -edición, corrección, diseño, comercialización y promoción de su

L'19 Citado por Alejandro Katz: "¿Qué es el libro hoy" en "El mundo de la edición de libros". Paidós, 2002.

¹²⁰ Cuadro tomado de Alejandro Katz: "¿Qué es libro hoy" en "El mundo de la edición de libros". Paidós, 2002.

¹²¹ Wilensky (1999).

[&]quot;La estabilidad editorial y su prestigio en el mercado dependen de la habilidad de quienes detentan la responsabilidad de seleccionar los títulos que conformarán el catálogo, base de las ventas y, por ende, de los ingresos de la empresa" (UNESCO / Book House Training Centre, Manual de administración editorial).

obra—. Asimismo, el editor satisface una demanda, ¹²³ pero también la induce. Produce en función de las preferencias y las necesidades del mercado, pero también debe ser audaz, intuitivo para anticiparse a los gustos, imponer autores, dar cuenta en su catálogo de incipientes tendencias y nuevas líneas de reflexión, pensamiento y creación artística.

Organización y reglas de la administración de la empresa editorial

La idea de organización está intimamente vinculada con la de división del trabajo, es decir, con las funciones básicas que se desarrollan dentro de la empresa (producción, comercialización, administración) y con los roles que ocupan los individuos que la integran (unos dirigen, otros ejecutan).

Si la organización consigue optimizar sus recursos, gana tiempo y reduce costos. De esta forma, la gestión empresarial gana en eficacia. Para conseguirlo, se requiere la instrumentación de una serie de normas y reglas consagradas en los principios generales de la administración.

En general, las tres unidades funcionales básicas (o departamentos) de una empresa editorial son las de producción, comercialización y administración, siendo esta última una unidad auxiliar al servicio de las dos primeras. Esta división obedece, básicamente, a las limitaciones de los individuos en cuanto a idoneidad, capacitación y disponibilidad de tiempo para asumir más de una función, todo lo cual tiene su consecuencia natural en la especialización.

Cuadro 1. Estructura organizacional.

Objetivo de la empresa	Roles	Funciones			
		D ' '	Producción		
		Primarias	Comercialización		
	Dirección			Compras	
Rentabilidad	Ejecución	Auxiliares		Finanzas	
			Administración	Contabilidad	
				Recursos humanos	
				Servicios generales	

De la combinación de la división de tareas en unidades funcionales y de la jerarquización de los individuos entre aquellos que dirigen y aquellos que ejecutan (roles), surge el organigrama.

Todas las empresas disponen de un organigrama que establece la división de las funciones básicas de la organización y la asignación jerárquica de los roles que ocupan sus integrantes. En la medida en que se incrementa la complejidad de las operaciones y las transacciones, la dirección se ve obligada a separar y dividir funciones, y a aumentar la dotación de personal en las distintas áreas.

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración

[&]quot;El editor será sujeto a la respuesta del mercado y debe mantenerse informado de ese flujo, con el fin de publicar lo que desea el público" (ibídem).

También la organización de una empresa editorial depende de su tamaño y de la visión estratégica de quien la dirige: según sus proporciones, parte de las funciones típicas –o todas ellas– pueden ser asumidas por personal propio o confiadas a terceros.

De hecho, la mayoría de los grandes sellos de hoy, varios de los cuales les dan nombre a poderosos conglomerados editoriales, surgieron como empresas unipersonales o familiares.

La filosofía y los objetivos económicos de la editorial, implícitos en la misión de la empresa, determinan la planificación del catálogo y ésta, los presupuestos económico-financieros en materia editorial, promocional, de producción, distribución y logística. La ejecución de estos planes incluye la prepublicación, la producción industrial, la comercialización, la administración del proceso de venta y el servicio a los clientes, la liquidación de regalías a los autores, la promoción del material en el punto de venta, la publicidad en medios masivos, profesionales o específicos, y la venta de derechos subsidiarios.

Cuadro 2. Organigrama básico de una empresa editorial.

	Unidades funcionales de la empresa	Departamentos	Actividades editoriales específicas
			Edición
			Corrección de estilo
	Producción	Departamento	Departamento de arte
		editorial	Producción industrial
Dirección general			Derechos de autor Derechos subsidiarios
	Comercialización		Departamento de ventas
		Departamento comercial	Estudios de mercado
			Promoción y marketing
			Prensa
			Almacenaje y distribución
			Exportaciones
			Compras
		Deventers	Finanzas
	Administración	Departamento administrativo-	Contabilidad
		financiero	Recursos humanos
			Servicios generales

Tareas generales de la administración editorial

Algunas de las tareas habitualmente desempeñadas por el departamento de administración de una editorial son las siguientes:

- Formulación de una política editorial acorde con la misión de la empresa.
- Confección de presupuestos de gastos y de ventas.
- Diseño de una política de precios en función de los costos, tiradas y datos del mercado.
- Asignación de tareas y responsabilidades. Contralor y supervisión.
- Definición de las políticas de captación y retención de autores: contratos, regalías, acciones de fidelización.
- Participación en las reuniones periódicas de los distintos departamentos de la empresa.
- Participación en convenciones de ventas.
- Participación en comités de prepublicación y producción.

Las distintas dimensiones de la administración de una editorial

La administración de una empresa editorial gira en torno a tres dimensiones principales, algunas comunes con diversas actividades económicas, otras específicas del quehacer editorial.

Estas dimensiones tienen que ver con las relaciones (internas y externas) de la empresa, el tiempo (corto, medio, largo plazo) y las decisiones.

Las relaciones

- Externas
 - Proveedores (de papel, impresores, servicios profesionales: editores, correctores de estilo, diseñadores, etc.).
 - Clientes (distribuidores, libreros, consumidores finales).
 - Autores.

Internas

- Definición de metas y objetivos generales para el próximo ejercicio.
- Comunicación de las metas y objetivos generales a los responsables de los distintos departamentos (editorial, comercial, administrativo).

GRÁFICA 1-1 LA CADENA DE CIRCULACIÓN DEL LIBRO

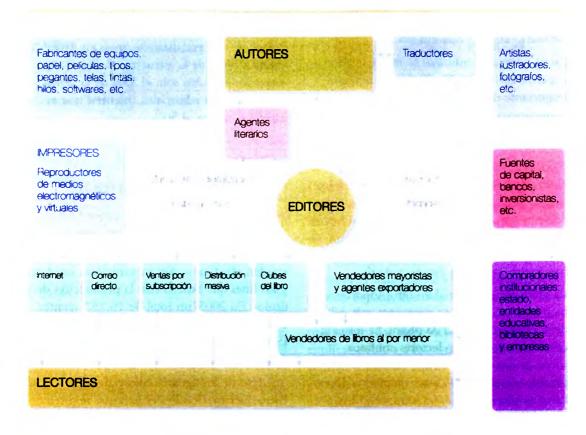


Diagrama del Libro A guide to Book Publishing (Guía para la producción de libros) de Datus C. Smith, Jr. Pag. 17. University of Washington Press, 1989. Modificado en lo electrónico y digital por Richard Unibe.

Fuente: Uribe Schroeder (2006)

El tiempo (corto, medio, largo plazo)

La edición de un libro nunca constituye un proceso tan arduo como el de escribirlo, pero insume tiempo y dedicación. Por otra parte, el editor comienza a incurrir en gastos desde el preciso momento en el que recibe el original de manos del autor.

Por lo tanto, para evaluar la gestión de una editorial, la unidad temporal de medida nunca debe ser menor a tres años y no debe esperarse que el retorno de la inversión –si alguna vez se produce– ocurra antes. Convertirse en editor es fácil –sostiene sir Stanley Unwin–, lo difícil es seguir siéndolo; la "mortalidad infantil" es mayor que en ningún otro negocio o profesión.

Como la brecha temporal que media entre la contratación de una obra, la puesta en marcha de un proyecto y el retorno de lo invertido es amplísima, las editoriales combinan en su catálogo novedades de salida rápida e inmediata con obras de venta lenta y sostenida en el. tiempo.

Las decisiones

Este es el plano de las definiciones político-estratégicas, su ejecución práctica, seguimiento y control.

Cuadro 3. Tareas específicas por área o unidades funcionales.

Producción	Publicidad/ Promoción	Ventas	Distribución	
• Presupuestos	• Presupuestos	• Presupuestos	• Presupuestos	
Control de costos Stank de papel	Campaña Publicitaria	Objetivos de venta	Almacenaje y disposición de <i>stocks</i>	
• Stock de papel	Relaciones	Política de <i>marketing</i>	Control de stocks e	
y libros en	***************************************	T. C		
producción	Públicas	Información a los vendedores sobre el	Información	
 Especificaciones 	 Prensa 	programa de	Transporte	
técnicas sobre		publicaciones y		
los libros		objetivos promocionales	Servicios al cliente	
 Arte y diseño 		•		
•		Supervisión de los		
• Edición y		Vendedores		
preparación de originales		Descuentos especiales		
		Negocios de		
		Exportación		
		• Venta de derechos Subsidiarios		

Sobre la base de las metas y los objetivos generales, cada departamento debe definir sus propios objetivos y crear los respectivos presupuestos y planes de acción —cuyo cumplimiento será revisado por la dirección con los encargados de ejecutarlos—.

Los límites sobre las competencias y atribuciones de cada uno de los departamentos de la empresa editorial, si no más difusos, son acaso cada vez menos rígidos. Para la consecución de los objetivos de la empresa, las distintas funciones se integran y complementan en un único proceso. Este fenómeno se manifiesta en la conformación de "redes", comités de trabajo o "células interdepartamentales específicas", la cuyos integrantes ponen sus conocimientos y recursos a disposición de los objetivos de la organización. Y, sobre todo, ponderan el efecto estratégico de cualquier decisión sobre su área específica de competencia.

En el quehacer editorial se verifica una multiplicidad de casos de integración y complementación de tareas, entre los cuales dos son más que frecuentes:

• La definición del número de ejemplares de la tirada –sobre todo de la primera—constituye uno de los aspectos más críticos de la gestión editorial y afecta por igual a casi todos los departamentos de la empresa. Por lo tanto, se conforman "comités de tiradas", en los que las decisiones deben ser consensuadas entre el director comercial —que querrá abastecer adecuadamente al mayor número posible de bocas de expendio—, el director editorial —quien, sobre la base de su conocimiento del material, habrá imaginado el número de potenciales lectores

¹²⁴ Tal como las denomina el editor argentino Jorge Scarfi.

- para su producto— y el director financiero, quien buscará el punto óptimo entre la inversión a realizar, su retorno y la minimización del riesgo de la obsolescencia.
- El pago en fecha de los derechos de autor puede resultar un contratiempo para el director financiero de la empresa, si en el plazo estipulado por contrato enfrenta dificultades de liquidez. Pero el efecto de un eventual incumplimiento puede ser aún más grave para el director editorial, quien no querrá poner en juego su credibilidad ante los autores y la continuidad de éstos en el fondo editorial por causas administrativas.

7.7.2. Introducción a los procedimientos de cálculo y gestión de proyectos editoriales

Sobre el editor recaen las cargas del papel, de la imprenta, de la encuadernación, del autor, del traductor, del dibujante, y gravita el riesgo de que el mensaje del autor al presunto lector no ofrezca alicientes para éste, en cuyo caso la edición quedará invendida.

MANUEL AGUILAR

El editor norteamericano Jason Epstein sostiene que la mitad del tiempo y los gastos de una editorial se invierten en "actividades no editoriales" (por oposición a aquellas que tienen directa relación con los contenidos, los escritores y los lectores): la compra de papel, los análisis para determinar el número de ejemplares a producir de cada libro, la gestión de los *stocks*, los envíos a distribuidores y libreros, el control y manejo de las devoluciones de ejemplares no vendidos, y la organización de las cada vez más sofisticadas convenciones con los vendedores de la empresa.¹²⁵

Escoger sólo aquellos títulos de interés para el segmento del mercado al que apunta el plan estratégico elaborado por el editor, "variabilizar" los costos (restringir los gastos operativos o de estructura), minimizar los riesgos financieros que generan tiradas que luego no se venderán y anticipos a cuenta de derechos no recuperados, determinar la relación óptima entre los costos de producción y comercialización y un precio de venta al público acorde con los precios de referencia del mercado (margen de contribución) son los secretos para la viabilidad de un proyecto editorial.

Los riesgos intrínsecos al quehacer editorial pueden minimizarse y los bajos índices de rentabilidad, mejorarse, si el editor, además de aportar un imprescindible conocimiento literario, no descuida las "actividades no editoriales" y controla media docena de aspectos críticos de su gestión, a saber:

- 1. La fijación del precio de venta al público.
- 2. Los costos (fijos y variables).
- 3. Los anticipos a cuenta de derechos de autor.
- 4. El margen de contribución de las publicaciones.
- 5. El punto de equilibrio.
- 6. La determinación de la tirada y eventuales reimpresiones.

¹²⁵ Epstein, Jason (2000).

La fijación del precio de venta al público

Los editores no son necesariamente filántropos o usureros. Tampoco son, en general, potentados orgullosos ni tacaños aduladores. En realidad, son seres humanos corrientes, que tratan de ganarse la vida en una ocupación extraordinariamente dificil.

SIR STANLEY UNWIN

Como el eventual beneficio del editor surgirá de la diferencia entre el precio de venta al público (PVP) y sus costos, y, por otro lado, como los precios de venta deben estar muy controlados para no dejar al libro demasiado alejado de los valores de la competencia, el éxito de la gestión dependerá, en buena medida, del acierto en la fijación de precios.

Basada en la intuición, la experiencia y los precios de referencia en el mercado, la determinación de un PVP justo –en un sentido económico– es un aspecto crucial en la administración de cualquier empresa. Para la fijación del precio del libro, el editor debe analizar una serie de aspectos:

- Sus costos.
- El descuento a los canales de comercialización.
- Las regalías de los autores.
- El margen de contribución de cada libro o colección.
- Las características de la obra.
- El ciclo de vida del libro.
- Los precios de la competencia.
- La evolución de precios en el mercado de productos análogos, competitivos, sustitutivos o complementarios.

Cuadro 4. Estructura media de costos de un libro en la Argentina. 126

PVP = 100%				
Descuento promedio al canal comercial	Derechos de autor	Costo medio de producto (preproducción + costo industrial)	 Dotación de invendidos Dotación de incobrables Anticipos no amortizados Gastos financieros Costos de estructura Beneficio del editor 	
50%	10%	20%	20%	

12/

¹²⁶ Libros de interés general

Los costos (fijos y variables)

Las erogaciones que se realizan durante el desarrollo de una actividad económica –entre otras, los gastos por retribuciones al personal, de producción, comerciales o de promoción– se conocen con la denominación genérica de "costos".

El costo es el "insumo de determinados elementos valorizables económicamente, aplicado a lograr un objetivo también económico". 127

Los especialistas en el estudio y la evaluación de los costos han establecido varios criterios de clasificación y distintos sistemas para calcularlos. Un criterio de clasificación posible es el que se realiza en función del comportamiento de los costos, es decir, fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos que se producen independientemente del volumen de producción. Los denominados "costos de estructura" de una empresa (alquileres, personal, servicios...) son costos fijos y se mantienen constantes incluso cuando el nivel productivo o de comercialización es nulo. Naturalmente que los niveles de gastos fijos son fluctuantes ante los cambios en las escalas de producción, pero dentro de un rango definido se mantienen invariables.

Costos de producto

Los costos de producto son todos aquellos gastos que permiten transformar un intangible (el manuscrito u original de autor) en un producto en condiciones de ser comercializado en el mercado.

En la literatura sobre economía de la empresa, todas las erogaciones inherentes a la fabricación de un producto se conocen, por oposición a los costos fijos o de estructura, como costos variables. Sin embargo, las palabras deben ser utilizadas con mucho cuidado para no incurrir en errores conceptuales. Esto es: si bien en el esquema general de gastos de la empresa el producto es un costo variable, a los efectos analíticos, los costos de producción de un bien también pueden ser desagregados en fijos y variables.

Los costos fijos de producto (también conocidos como costos de prototipos) no se ven afectados por variaciones en el número de los ejemplares de la tirada. Cuantos más ejemplares se impriman, menor será la incidencia de los gastos fijos sobre la estructura de costos de cada unidad de producto.

Los costos variables, por el contrario, guardan directa relación con el volumen de producción o comercialización, de tal forma que el volumen es la variable independiente y el costo es la variable dependiente; cuantas más unidades se produzcan, mayor será el costo total y menor la incidencia de los gastos fijos sobre el costo total de cada unidad de producto

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Maestría en Administración

¹²⁷ De acuerdo con la definición de Héctor A. Faga y Mariano Ramos Mejía, en *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Granica 1988.

Cuadro 5. Los costos de producto

Costos de producto	Costos fijos, también llamados "de preproducción" o "de prototipo"		Solicitud de ISBN 128 y registro ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor 129 Digitalización de textos Traducción Corrección de estilo Corrección tipográfica Diseño y diagramación Ilustraciones Diseño de portada Escaneado de imágenes e ilustraciones Prueba color o cromalín Películas	
	Industriales Autorales Variables	Industriales	Papel para portadas e interiores Impresión y encuadernación Retractilado	
		Autorales	Derechos de autor	
			Comisiones por ventas y cobranzas	
			Dotación de invencidos	
		Comerciales	Promoción del producto en el punto de venta	
			Dotación de incobrables	
			Publicidad	

Los costos variables, inherentes a la producción y comercialización de los libros en el mercado, pueden ser desagregados en tres grandes grupos:

- Costos industriales, que se pagan independientemente de que el material se venda o no, por ejemplo, papel, impresión, encuadernación, retractilado.
- Costos comerciales, que se afrontan, fundamentalmente, en función del desempeño comercial de la obra: las comisiones por ventas y cobranzas, gastos promocionales, publicitarios y otros gastos comerciales atribuibles al producto.
- El pago de los derechos de autor.

Toda vez que un editor decida producir un libro deberá hacer una rigurosa estimación de sus costos para poder fijarle un precio de comercialización equivalente al de los

¹²⁸ En la Argentina, de acuerdo a lo dispuesto por la ley 22.399.

¹²⁹ En la Argentina, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Propiedad Intelectual 11.723.

productos semejantes que se ofrecen en el mercado. Como cualquier otro empresario, el editor tiene mayor control sobre sus costos que sobre la demanda.

Aquellos que producen un bien —los editores no son la excepción— son presas de un dilema cuya resolución nunca es sencilla: cómo reducir al máximo los costos y, simultáneamente, dotar al producto de una serie de atributos físicos que seduzcan a los potenciales compradores.

Cuadro 6. Variación de costos en función de la tirada.

Concepto	Tirada		
	3.000 ejemplares	4.000 ejemplares	5.000 ejemplares
Costo fijo editorial	\$3.945	\$3.945	\$3.945
Impresión	\$3.865	\$4.688	\$5.575
Total costo producto	\$7.810	\$8.633	\$9.520
Índice 3.000 = 100%	100%	118%	122%
		Valores unitarios	
Costo fijo editorial	\$1,315	\$0,986	\$0.789
Impresión	\$1,288	\$1,172	\$1,115
Total costo producto	\$2,603	\$2,158	\$1,904

El cuadro 6 explica que, para una tirada base de 3.000 unidades, un incremento de 1.000 significa un 33% más de ejemplares, en tanto el costo aumenta solamente un 18%. Este efecto, que se explica por la dilución de los costos fijos entre un número mayor de ejemplares, justifica la decisión de muchos editores que prefieren obtener costos unitarios más bajos ampliando las posibilidades de quedarse con un buen número de ejemplares invendidos.

Si bien el editor debe procurar la minimización del factor riesgo, también es cierto que la inversión comercial y promocional más ventajosa es proveer material a los canales de venta en forma generosa con el objetivo de mejorar la exhibición y evitar lo que se conoce como "quiebres de *stock*", es decir, la incapacidad para satisfacer la demanda de un libro en forma inmediata ante la falta de existencias. Difícilmente se recuperen las ventas perdidas por una tardía reacción ante la falta de *stock* durante las fases de pleno crecimiento y madurez del "ciclo vital" del producto. La política a seguir en cuanto a tiradas y *stocks* dependerá de la estrategia de cada editorial y de las especificidades de cada libro o colección.

Costos fijos o de estructura

El editorial es un negocio de bajo margen y alto riesgo. Como los éxitos comerciales son aislados, efímeros y esporádicos es recomendable evitar estructuras ociosas y todos aquellos gastos que no tengan directa relación con el nivel de ventas o facturación.

La diferencia principal entre los costos variables y los fijos es que estos últimos no están atados al nivel de producción o de ventas. La situación ideal para cualquier actividad económica es que su nivel de gastos varíe de acuerdo con lo efectivamente producido y

¹³⁰ "El ciclo de vida refleja un comportamiento de ventas para el producto con respecto al tiempo, con un patrón diferenciado en cuatro grandes etapas: introducción, crecimiento, madurez, declive" (Romero Romero, Álvaro: *Técnicas de investigación editorial*, Cerlalc. Bogotá 1993).

vendido. No obstante, una vez que se toma la decisión de iniciar una actividad, se producen una serie de gastos inevitables que no son susceptibles de ser ajustados exactamente a los niveles de producción o ventas buscados.

Algunos de los principales costos de estructura son los siguientes:

- Gastos de organización o constitución de la empresa.
- Alquileres de oficinas y depósitos.
- Amortizaciones de bienes de uso: 131 inmuebles y equipamiento.
- Servicios: luz, gas, teléfonos.
- Impuestos municipales, provinciales (tasas y contribuciones). 132
- Remuneraciones: sueldos más cargas sociales de todas las áreas de la editorial. 133

El sueldo de un editor con capacidad para editar dos libros a la semana será el mismo aun cuando la editorial le confie sólo un libro al mes. Otra típica erogación que se mantiene inalterada, independientemente del nivel de productividad, es el salario de un auxiliar administrativo que está en condiciones de manejar hasta 100 cuentas corrientes en forma eficiente, mientras su trabajo se reduzca a atender 30. O el gasto en alquiler de un depósito de almacenaje y distribución de libros con amplia capacidad para almacenar mercadería y al cabo del primer año tiene el 30% de su capacidad ociosa: el alquiler convenido con el propietario del local deberá ser abonado aunque el mismo no haya sido ocupado en su totalidad.

Por este motivo, si el editor no ha diseñado un profuso plan de publicaciones, lo más recomendable es minimizar el riesgo confiando parte de las actividades que generan costos fijos a proveedores externos (tercerización). Para montar un proyecto editorial modesto pero consistente bastaría con el buen criterio de un editor, su audacia, su intuición y cierta capacidad financiera como para que todas las labores de edición y producción de un libro sean delegadas en terceros, ajenos a la empresa. En definitiva, como sostiene Thomas Woll, "lo importante no es el número de libros que publique, sino la calidad y consistencia con la que han sido editados".

Cuadro 7. Los costos de la empresa.

Costos variables o de producto	De prototipo o preproducción (fijos)	
	De producción o industriales (variables)	
Costos fijos o de estructura	Sueldos, alquiler, servicios, impuestos, etc.	

La amortización de un bien de uso es la expresión contable de la depreciación o pérdida del valor del bien en razón del desgaste, del uso, de la obsolescencia.

Dentro de los costos de estructura no deben considerarse aquellos impuestos vinculados con las ventas, por ejemplo, IVA e ingresos brutos.

¹³³ No se incluyen las remuneraciones variables: comisiones sobre ventas y cobranzas, más sus respectivas cargas sociales.

Los anticipos a cuenta de derechos de autor

El anticipo a cuenta de derechos es un adelanto que el autor percibe en el momento de la firma del contrato o de la entrega del texto que se considera definitivo, a cuenta de las futuras liquidaciones correspondientes a los ejemplares efectivamente vendidos. El adelanto a cuenta de derechos debería surgir de una estimación basada en lo que el editor proyecta vender de la obra en cuestión y, por lo tanto, de los derechos que se devengarán por tal concepto. En cualquier caso, dicha estimación debería estar guiada por la prudencia y, si los hubiese, por los antecedentes comerciales de obras afines o anteriores del mismo autor.

Un exceso de optimismo en la proyección de las ventas del autor que se contrata puede derivar en un incremento fáctico de la tasa de derechos convenida por contrato. Es decir, si la tasa "teórica" es del 10% sobre el precio de venta al público, pero el anticipo a cuenta de derechos no consigue ser amortizado por las ventas reales, el prorrateo (que surge de dividir el anticipo entre el número de ejemplares vendidos) arrojará, para el autor, un porcentaje superior al establecido en el contrato.

Ejemplo

Se venden 5.000 ejemplares de una obra cuyo PVP es de \$17 y por la que el autor percibe, de acuerdo con el contrato, un 10% sobre el PVP (\$1,70 por ejemplar vendido). En este caso, el autor deberá cobrar \$8.500. Si el anticipo pagado al autor hubiese sido de \$17.000 (estimación basada en una tirada de 10 mil ejemplares), la tasa real de regalías terminaría siendo del 20%.

La determinación de si el anticipo a cuenta de derechos es un costo fijo o variable forma parte de una discusión aún no resuelta en el mundo editorial. Si, como dijimos, la prudencia anima la negociación, es muy probable que el anticipo sea amortizado y, de esta forma, el editor incurra en un costo financiero más que en un eventual perjuicio económico. En cambio, si el editor está dispuesto a pagar un "sobreprecio" por captar a un autor de alto valor estratégico, por la vía de asumir el riesgo de pagar un alto anticipo a cuenta de derechos, el adelanto se transformará en un costo fijo.

La puja entre los editores por la captación de los principales referentes de la literatura argentina y la intervención de sus representantes (los agentes literarios) ha producido una sobrevaluación de los manuscritos elaborados por los más prestigiosos autores que no se compadece con la venta media en un mercado contraído y sobreofertado. En estas circunstancias, casi ningún anticipo de cinco dígitos en dólares podrá ser amortizado en un mercado cuya tirada media es de 3.500 ejemplares.

El margen de contribución de las publicaciones

El editor debe tener, a la vez, alma de financiero, de poeta, de jugador.

RENE JULLIARD

El margen de contribución es la porción del precio de venta al público que le queda al editor una vez que ha pagado todos sus gastos variables, a saber:

- Descuento al canal de comercialización.
- Producción.

- Derechos de autor.
- Ejemplares invendidos.
- Gastos comerciales correspondientes a la gestión de ventas y cobranzas.

Cuadro 8. El escandallo. 134

PVP (Descuento comercial) Ingreso neto (Costo de producto) (Derechos de autor) (Dotación de invendidos) Margen bruto (Gastos comerciales) (Dotación de incobrables) Margen de contribución

En suma, el margen de contribución (o contribución marginal) es con lo que contribuye cada producto a solventar los gastos fijos o de estructura y, eventualmente, obtener beneficios económicos.

Venta (ingreso) – Costo de venta (producto + comercialización) = Resultado bruto o Margen de contribución

La contribución marginal no sólo es un factor esencial para hallar el punto de equilibrio, sino que es la primera herramienta de asignación de recursos y selección de productos para su comercialización. Resulta imprescindible en la actividad editorial a la hora de comparar, entre otras variables económicas, los niveles de rentabilidad bruta de cada colección o producto, y de cada uno de los canales de comercialización.

Es frecuente que entre los títulos que conforman la oferta de una editorial coexistan colecciones que arrojan distintos márgenes de contribución. Esto resulta de una decisión estratégica según la cual ciertas obras deben ser publicadas aun a costa de una modesta rentabilidad, con tal de que prestigien la marca, el fondo editorial. También puede ocurrir que algunos productos compensen con altos volúmenes de venta bajos márgenes relativos de contribución marginal.

¹³⁴ "Especificación descriptiva de la composición de costos de un producto a base de identificar todos sus insumos" (Tamames, Ramón y Gallego, Santiago: *Diccionario de economía y finanzas*, Madrid. Alianza 2000).

Ventas - Costo de ventas = *Beneficio bruto* (o Margen bruto)

Beneficio bruto - Gastos de estructura = *Beneficio neto* (o Margen neto o EBIT)¹³⁵

Beneficio neto - Intereses - Impuestos = *Beneficio neto luego de impuestos* (o Resultado neto)

El punto de equilibrio

Siempre he procurado minimizar el factor riesgo. Suprimirlo es imposible, y esto es lo que da la máxima importancia al editor, en relación con los demás factores que intervienen en la industria del libro.

MANUEL AGUILAR

El punto de equilibrio indica el punto de ventas donde la rentabilidad es cero, donde no hay pérdida ni ganancia. Puede expresarse como el volumen físico (número de ejemplares) o el monto de facturación necesario para igualar los costos totales con los ingresos y resulta de utilidad para visualizar el umbral de rentabilidad de una empresa, de un proyecto o de un producto específico en el corto plazo.

Para determinar el punto de equilibrio es necesario considerar, en forma simultánea, los distintos ítems que conforman el escandallo:

- Ingreso neto (PVP Descuento comercial).
- Costos:
 - de preproducción,
 - industriales.
- Derechos de autor.
- Gastos variables de venta.
- Margen de contribución.

Ejemplo

Análisis del procedimiento para hallar el punto de equilibrio de una edición, es decir. el volumen necesario de ventas para cubrir los gastos fijos de producción de un libro descontando los variables.

Datos:

- Tirada proyectada	5.000 ejemplares
- Costo de preproducción	\$7.500
- Costo industrial unitario	\$1,50
- Costo variable comercial unitario	\$0,50
- Precio de venta al público	\$17,00
- Descuento comercial promedio	45%
- Ingreso neto para la editorial	\$9,35

Cálculo del número de ejemplares de equilibrio:

¹³⁵ EBIT, sigla que corresponde a la expresión en inglés *Earning Befote Interest and Taxation* ("beneficios antes de intereses e impuestos").

Procedimiento de verificación que indica la facturación de equilibrio:

$$Peq = \frac{\$7.500}{1 - \$2,00 / \$9, 35} = \frac{\$7.500}{1 - 0,2139} = \frac{\$7500}{0,786} = 9.542$$

Si se divide la facturación por el ingreso neto de cada ejemplar, se comprueba que:

$$$9.542 / $9.35 = 1.020$$
 libros

Del resultado del ejemplo anterior se desprende que, vendiendo 1.020 ejemplares —es decir, poco más del 20% de la edición—, se logra "estar en equilibrio": se recuperan los gastos de preproducción en su totalidad y los gastos variables de producción y comercialización de esos 1.020 ejemplares.

¿Qué sucede con los gastos industriales correspondientes a los 3.980 ejemplares que completan la tirada? ¿Cómo se cubren en caso de que sólo se vendan los 1.020 "ejemplares de equilibrio" o una cantidad levemente superior?

¿Es válido considerar dentro de los gastos variables los gastos de preproducción o deben ser considerados como un gasto fijo más e incluirlos dentro de los gastos de estructura? Normalmente, los gastos de preproducción se prorratean entre la cantidad de libros de la primera tirada. ¿Es correcta esta forma de costear los gastos de preproducción? Una alternativa puede ser que el gasto de preproducción se amortice en el tiempo como un monto fijo asignado en función de la vida útil esperada del libro.

En ciertos casos, asignando la totalidad de los gastos de preproducción en la primera tirada, el PVP final resulta excesivamente alto y podría descolocar al libro dentro del mercado. Si se trata de un libro con un alto costo de preproducción del que se espera una venta lenta pero sostenida en el tiempo (los llamados "libros de fondo"), lo más razonable es prorratear los costos de preproducción en función de la venta estimada en el medio y largo plazo. Por otra parte, ¿puede funcionar una editorial que edite libros cuyo margen de contribución sólo cubra los gastos de edición y de producción? ¿Quién

se hace cargo de todos los gastos indirectos, que no están incluidos en el costo del libro pero que son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa?

El PVP a fijar debe ser de tal magnitud que permita que, una vez cubiertos los gastos variables o directos, quede un remanente o excedente económico que, al menos, permita cubrir la totalidad de los gastos fijos o de estructura y alcanzar cierto nivel de utilidad mínima.

Cuando se trata de cubrir la totalidad de los gastos fijos y variables de una edición, el cálculo es aún más sencillo que el de la primera fórmula.

Ejemplo

Tomando los datos del ejemplo anterior:

PVP	\$17,00
Dto. Comercial	(\$7.65)
Ingreso neto	\$9,35
Costos variables comerciales	(\$0,50)
Margen de contribución	\$8,85

- (1) costo preproducción
- (2) costo industrial
- (3) contribución marginal

La determinación de la tirada y eventuales reimpresiones

Para un editor que empieza, lo mismo que para un editor que culmina, hay la amenaza cruel de la venta a precios reducidos, la cual revela a los curiosos la falta de conocimientos del editor, la poquedad de los autores y siempre, siempre, hace sospechar que el uno o el otro, o ambos a la vez, se hallan necesitados de dinero.

MANUEL AGUILAR

Dice Gabriel Zaid que "el mayor costo de un libro es el costo de equivocarse". Y el editor puede cometer dos equivocaciones en una: contratar el libro inadecuado para su perfil editorial y no estimar la tirada exacta. El primer error se comete por desconocimiento literario y el segundo por un exceso de optimismo o –por qué no– de conservadurismo. El "pecado de conservadurismo" puede enmendarse reimprimiendo a tiempo. El de "optimismo", en cambio, deriva en el sobre-stock, la destrucción del material o la venta a precios de saldo.

El análisis de los *stocks* o inventarios constituye el mayor problema que deben resolver los editores que aspiran a tener una empresa saneada desde el punto de vista financiero. Esta circunstancia queda en evidencia, sobre todo, cuando se editan libros de corta vida útil —los llamados *one shot books*—, que, al cabo de un período relativamente corto, quedan obsoletos, pierden valor comercial y pasan a formar parte del *stock* invendido. Este *stock* se termina saldando a valores que están por debajo del costo industrial y pasan a formar parte de la oferta de las librerías que se dedican a la venta de saldos.

Dice Manuel Aguilar: "El negocio editorial inmoviliza sumas en progresión geométrica, a medida que va ensanchándose. Ante una edición agotada con rapidez, es difícil no caer en la tentación de renovarla, y esto no puede hacerse, a menos que el mercado lo requiera con toda seguridad, cuando el capital disponible es corto". Por esta razón suelen ser engañosas las evaluaciones de costos y rentabilidad que se hacen para la determinación de las tiradas mínimas por libro. Hasta los editores más competentes tienen en su haber más "fracasos" que éxitos comerciales, 136 lo que significa que la cantidad de ejemplares a imprimir es una de las decisiones más críticas y delicadas de la labor del editor.

La tentación de aumentar el número de ejemplares de la tirada más allá de lo razonable obedece a dos motivos: la necesidad de servir en forma generosa a cada uno de los puntos de comercialización del mercado para optimizar la exhibición y prevenir "quiebres de *stock*" y, sobre todo, la creencia (lógica, en principio) de que cuantos más ejemplares se impriman menor será el costo por unidad de producto. Ambos motivos son válidos para decidir un incremento en la tirada. Pero, en realidad, constituyen verdades a medias que sólo se terminarán de verificar si los ejemplares colocados consiguen ser vendidos, es decir, si el supuesto ahorro por la reducción de los costos unitarios no se termina transformando en un costo sensiblemente mayor ante la imposibilidad de vender, a su precio originario (y no a precio de saldo), el total de los ejemplares producidos.

En situaciones económicas recesivas, en las cuales se restringe el poder adquisitivo de los lectores, suelen proliferar las llamadas librerías de saldo, sitios en los que se venden libros a precios entre 5 y 10 veces menores que los fijados por el editor en el momento del lanzamiento de un libro en el mercado. Estas operaciones de liquidación de *stocks* o inventarios ni siquiera le permiten al editor recuperar parte de las erogaciones realizadas para producir el libro en cuestión.

Ejemplo

Según el cuadro 6, el costo unitario correspondiente a una tirada de 3.000 ejemplares es de \$2,60, mientras que el valor por ejemplar para el caso de 4.000 ejemplares es de \$2,15. La decisión natural es arriesgar un incremento de la tirada desestimando toda posibilidad de que el excedente no llegue a realizarse en su totalidad.

En caso de dudas, la prudencia es mejor consejera: es preferible pagar \$2,60 por ejemplar y vender toda la tirada que pagar \$2,15 y perder \$2.150 (equivalentes al costo de los 1.000 ejemplares invendidos).

Hablamos de "fracaso" cuando un porcentaje más o menos alto de la tirada no consigue venderse —el excedente invencido es un costo que termina repercutiendo sobre la rentabilidad del editor—. Como contrapartida, un "éxito" supone una reedición o, por lo menos, agotar la primera tirada. Medir el éxito en función de razones estrictamente económicas no implica despreciar la contribución cultural del editor que ha puesto en riesgo su capital para publicar una obra de escasa venta pero de apreciable valor literario.

La dotación de invendidos es una estimación de la incidencia económica de una porción de la tirada que el editor prevé que no podrá vender. Dicha estimación se basa en un porcentaje de invendidos valorados al costo de producirlos.

Ejemplo

Si el costo unitario es de \$1,50 y el editor estima que no conseguirá vender 500 ejemplares, el costo de invendidos será de \$750. A un PVP por ejemplar de \$15, el monto bruto de ventas de 6.000 ejemplares será de \$90.000 (6.000 x 15). Por lo tanto, la dotación de invendidos será de 0,83% (750 / 90.000 x 100) sobre el monto bruto de ventas.

Pero no siempre la cautela es mejor consejera. Si 550 ejemplares invendidos -casi el 10% de la tirada-tienen un costo del 0.83% sobre el monto bruto de ventas, resulta evidente que, dentro de ciertos límites, nada más económico para la difusión de un libro que invertir en un excedente de la tirada que permita servir mejor a las librerías y, por consiguiente, mejorar la exhibición en el punto de venta, además de tener una atención con los propios libreros y los periodistas, escritores y demás formadores de opinión.

Otra cuestión que demuestra la relatividad del "riesgo" de sobreimprimir es la comparación con el peso económico de un anticipo a cuenta de derechos no amortizados, por exiguo que éste sea. Por ejemplo, un anticipo de \$3.000 del que sólo se amortiza la mitad porque 1.000 ejemplares no han sido vendidos, supone para el editor casi el doble del costo de producto, equivalente a 550 ejemplares.

El editor debe cuantificar adecuadamente las tiradas y los costos unitarios resultantes, teniendo siempre presente las posibilidades que su mercado le ofrece. En el proceso de edición y producción de un libro, la etapa de impresión es la más breve de todas. Por lo tanto, se incurre en menos riesgos si se parte de una tirada prudente, relativamente modesta, aun cuando los costos unitarios resulten un tanto mayores.

7.3.3. De contratos y otros vínculos editoriales

La creciente mercantilización de la literatura, por inevitable que sea, no tiende a crear más armoniosas relaciones entre autores y editores. Se basa aquella en la suposición de que los manuscritos y los libros son meras mercancías; es decir, no cosas con alma, sino muertas. Tal suposición olvida la peculiar e indudable relación de paternidad que existe entre el autor y su obra, y el reconocerlo así debe aceptarse como buena norma editorial.

SIR STANLEY UNWIN

Los derechos de autor

Toda publicación está precedida por un acuerdo previo –un contrato– mediante el cual el autor le cede a la editorial, durante un período determinado, los derechos para la transformación de la creación literaria en un objeto físico –el libro– en condiciones de ser comercializado en el mercado. El contrato establece cuáles serán las fuentes de ingresos (y egresos) para ambas partes, surgidas de las modalidades de explotación que podrá ejercer el editor. Entre otras cuestiones, 137 en un contrato tipo se detalla:

- El porcentaje que le corresponderá al autor sobre el precio de venta de cada ejemplar vendido.
- Eventuales anticipos a cuenta de derechos.
- Formatos en los que podrá ser publicada la obra (cartoné o tapa dura, rústica, bolsillo).¹³⁸
- Territorios, áreas idiomáticas y canales en los que podrá ser comercializada (librerías, quioscos, etc.).
- Plazos para la liquidación de derechos al autor.
- Ingresos extraordinarios por la explotación de los llamados derechos subsidiarios: cesión de los derechos para la adaptación de la obra a otros formatos (digitales, electrónicos, cinematográficos, televisivos); traducción a otras lenguas.

De acuerdo con los usos y costumbres del sector editorial, el autor suele percibir un porcentaje que oscila entre el 8% y el 12% sobre el precio de venta al público de cada unidad vendida.

El porcentaje que la editorial cede (o que el autor exige, según el caso) depende del renombre del autor, del desempeño comercial de sus libros anteriores e, incluso, de un aspecto inmaterial: el prestigio y la reputación de la que goce entre la crítica especializada o en el mundo académico. Otra variable que incide en el porcentaje a convenir entre autor y editorial es el formato de la obra y, por ende, su precio de venta al público: si en condiciones normales el autor percibe un 10% sobre el precio de venta

¹³⁷ Un contrato tipo atiende, además, los siguientes aspectos: duración del contrato, plazo de edición de la obra, ejemplares promocionales y justificativos, saldos y destrucción de ejemplares, política comercial, ilustraciones, *copyright*, formalidades legales (incumplimiento, legislación y fuero).

¹⁵⁸ El ciclo anglosajón "*hardcover-paperback-pocket*" es posible en mercados maduros y con alto poder adquisitivo, donde la venta se expande en tres subsectores paralelos, no competitivos, complementarios y con niveles de precio diferenciados.

al público de cada ejemplar vendido, cuando se trata de una edición "económica" (o de bolsillo) el porcentaje se reduce al 5% o 6%, dependiendo, también en este caso, de la fama del autor. Por lo general, las liquidaciones de regalías se realizan cada seis o doce meses.

De esta forma, el derecho de autor es, desde el punto de vista del editor, un típico costo variable, ya que sólo se paga si se hace efectiva la venta.

Cuadro 9. Planilla modelo de liquidación de derechos de autor.

Autor: Dirección: Código Postal / Ciudad: Título de la obra:				
Regalías %: 10				
Liquidación de derechos de autor según Período: 01 /01/ 01 al 30 / 06 / 01 Artículo:				
Detalle de movimientos	Unidades	Precio de venta al público	Regalías %	A liquidar
Existencia al inicio del período	2.408	-		
Altas del período	0			
Entregados en prensa y promoción	100			
Ventas locales	12	114	10	11,40
Ventas oficiales	0	0	0	0
Exportaciones	0	0	0	0
Existencia al final del período	2.396	2.396 Saldo a liquidar		11,40
		Anticipo Derec	hos de autor	5.870,65
		Compras		0
		Saldo		- 5.895.25

La relación autor-editor

Cada contrato que se celebra entre autor y editor es algo más que la consagración jurídica de los derechos y las obligaciones de cada una de las partes durante el período que los vincula comercialmente. Detrás de ese compendio de implicaciones jurídicas, económicas y financieras, hay ciertos aspectos que la frialdad de los preceptos legales no contempla, que no son mensurables en el corto plazo, pero que el editor debe administrar con generosidad y sabiduría: la confianza de sus autores, quienes constituyen la esencia de su negocio.

Administrar sabiamente la relación con el autor implica tener en claro que toda erogación en un autor no es un gasto sino una inversión y que a un autor no se lo trata como a un proveedor más. No son los edificios, los bienes de capital o la capacidad tecnológica los elementos que le dan valor a una editorial. El más importante de sus activos es intangible: los contratos que avalan su catálogo y el prestigio de su marca. Cada obra insume meses –en ocasiones años– de investigación, de trabajo arduo y solitario, de escritura, de corrección, como para que el autor considere que su talento y

esfuerzo no han sido debidamente valorados, protegidos y aprovechados comercialmente por el editor en el que ha depositado su confianza y expectativas. ¿Qué quiere decir el célebre editor francés, René Julliard, cuando afirma que "el único precio de un libro es su calidad espiritual"? Que el auténtico y perdurable valor no está en la materia prima (el papel), sino en su contenido, en su significación artística. Si bien es muy probable que dos libros con idénticas características físicas tengan similares precios de venta en el mercado, el dictamen sobre el auténtico valor de cada obra llegará con el tiempo y se lo dará el público. Como dice Unwin, no es culpa del editor que el público resuelva "premiar pingüemente a cualquier autor de libros de escándalo y no dar nada al filósofo o al historiador eruditos".

Quien se proponga incursionar en la actividad editorial debe tener en claro que la relación autor-editor no es por naturaleza armónica ni mucho menos apacible. Esto se debe a que, en palabras de Aguilar, "es humano que el autor procure sobrevalorar su obra y que el editor magnifique sus riesgos".

El autor responsabilizará al editor por una mala distribución o escasa promoción; a lo que el editor responderá diciendo que la primera acción de marketing es el propio texto y que no hay publicidad que sostenga un libro que no le interese al público lector.

La relación autor-editor no se ajusta a procedimientos administrativos —aunque, por cierto, son de invalorable auxilio—, sino a factores preponderantemente afectivos o emocionales. En este sentido, la permanencia de un autor en un sello editorial depende no sólo de un contrato conveniente desde el punto de vista económico, sino también —y sobre todo— de la solidez del vínculo profesional, personal y hasta afectivo que se entable entre autor y editor.

Las estadísticas prueban que una correcta gestión es condición necesaria pero no suficiente para que una obra se venda bien ni para poder retener indefinidamente a un autor en una casa editorial. En el mundo se publica más de un millón de nuevos títulos por año –170.000 en Hispanoamérica—, de los cuales el 70% venden, como mucho, 1.000 ejemplares al cabo de varios años. ¹⁴⁰ Por eso, es casi ocioso decir que apenas unas cuantas decenas de autores en todo el mundo pueden vivir de su arte.

La frustración que esta situación produce en el editor y, sobre todo, en el autor, es el germen de inevitables desavenencias. Como sostiene Unwin, el manuscrito es el bebé de un autor, tal vez su único hijo; "en cambio, el editor se encuentra, cada mañana, en el umbral de su puerta con una docena o más de recién nacidos".

Esta circunstancia no debería eximir al editor de hacerle sentir a cada uno de sus autores que es el centro de sus preocupaciones y desvelos. Es inherente a la profesión de editor

¹³⁹ Aguilar (1964).

¹⁴⁰ Zaid (1996).

asumir que todo mérito no pertenece más que al autor.¹⁴¹ Pero también le corresponde responsabilizarse por los fracasos comerciales de sus publicaciones y asumir que no debería aspirar a otro crédito más que el de haber sido el artífice de un esporádico éxito comercial.

¹⁴¹ Dijo Ernst Rowholt: "Debes saber que tú [el editor] serás el responsable si el libro no es un gran triunfo, pero que hay pocos autores que reconocerán tu leal participación en el éxito" (citado por Jorge Herralde en *Opiniones mohicanas*, editorial El Acantilado 2001).

8. Conclusiones

Tanto los malos como los buenos libros son también una mercancía, que están hechos para ser vendidos y comprados. De modo que –sobre todo la buena– debe ser objeto de una promoción, digna pero eficaz, y sin prejuicio.

HÉCTOR TIZÓN

Luego de la devaluación del peso (2002), el "universo" de las industrias culturales en la Argentina, creció un 58%, el doble que la economía en general. La cultura genera 9.100 millones de pesos (equivalentes al 3% del PBI); de los cuales el libro factura poco más del 10%: 1.000 millones de pesos al año.

Para tener una idea de la dimensión relativa del mercado de la cultura en la Argentina adviértase que el ocio y la cultura en España representan el 3,9% del Producto Bruto Interno (datos de 2003). No obstante, en el área de la lengua española, la incidencia de las industrias de contenidos en el conjunto de la economía todavía está bastante lejos del promedio mundial del 7% estimado por la Organización Mundial de Comercio.

Los que mejoran el promedio son los países anglosajones; de hecho, Estados Unidos y Gran Bretaña (más China) producen el 40% de los bienes culturales negociados en el mundo, mientras las ventas de América Latina y Africa, sumadas, no llegan al 4%.

El mundo cultural en español es comercialmente deficitario: el consumo (e importación) de bienes foráneos supera la de bienes nacionales; fenómeno más evidente en los medios audiovisuales (cine, TV) que en los impresos (libros, diarios, revistas).

En 2003 el déficit comercial en España alcanzó los 3.768 millones de euros (4.493 millones de exportaciones frente a 8.261 millones de importaciones).

Ha intentando demostrarse en este trabajo que no alcanza con tener dinero para ser culto pero también es cierto que el consumo cultural está intimamente vinculado con el nivel de ingresos: durante el año 2005 en España se han vendido 5,2 libros per cápita mientras en la Argentina 2 ejemplares por persona.

El libro es parte de las industrias de contenidos. Y como tal no es más que soporte de. Este aspecto -inmaterial, intangible- es lo que distingue a un libro de un cuaderno o de un block de apuntes. Desde el punto de vista industrial, la materia prima es el papel. Por contradictorio que parezca, ambas aseveraciones son ciertas; depende de la óptica que se utilice.

La "materia prima física" no determina la suerte del negocio pero vaya si la condiciona. Tarde o temprano, el papel podrá ser sustituido por otros soportes; cuando esto ocurra, la gestión de contenidos (la selección de los mejores textos y su mejoramiento) seguirá teniendo sentido. Es por este motivo que la impresión y la edición son actividades tan distintas: una administra papel, la otra "materia gris".

Otro negocio muy diferente es la librería, el negocio "minorista. Si bien todos son eslabones de la cadena de valor del libro, la integración vertical del negocio rara vez se produce. El *core-business* –dirían los especialistas en *marketing*- es de tan distinta naturaleza que no se puede ser igual de eficiente en todos ellos.

Existen contenidos que intentan "cultivar", otros que procuran "entretener"; y algunos —los más "raros" de hallar- pretenden ambas cosas. El editor comunica los atributos del producto. Recién luego de que el lector "experimente" la lectura emitirá su propio

juicio. Dicha opinión (que lo recomiende o no) determinará la verdadera "suerte comercial" del libro; la consagración, por lo general, proviene de la crítica, de la academia, de los círculos intelectuales.

Hasta ahora, como soporte de "cultura", el libro parece ser el instrumento más idóneo. Y todavía goza de una connotación cultural de la que carecen los medios audiovisuales. Dicho sea de paso, la industria del libro no aprovecha este capital simbólico como es debido. De hecho, cuando de entretenimiento se trata, la competencia es más intensa: cine, radio, TV, revistas, video juegos. En fin, una oferta amplísima y, en todos los casos, con más *glamour* y recursos publicitarios.

La inversión publicitaria en el libro es insignificante y poco innovadora. Pero esto no tiene que ver con la falta de creatividad, sino con la escasez de recursos. En Argentina sólo 60 libros al año venden 10 mil ejemplares; si se busca la rentabilidad, este volumen de ventas –excepcional en el mercado- no admite una inversión publicitaria en promoción mayor a 30.000 pesos¹⁴².

¿Quién es el "creador"? ¿el autor o el editor? Ambos. Cada uno pone algo de sí. Depende del libro. Y de cuánto se preste para la "creación colectiva". El autor "manda" porque pone su firma. No obstante, el escritor que no escuche a su editor puede dar un hándicap; es frecuente, incluso, que el editor estimule al autor con temas e ideas. Todo el tiempo el editor (el publisher) busca interpretar las tendencias del mercado, las preferencias del público, en un intento de anticipación a los gustos de un buen número de lectores.

Son pocos los que lo logran. Estos son los libros exitosos. Y los realmente rentables; porque el resto de los "libros vendedores" se consiguen corriendo altos riesgos económicos; contratando "autores marca". Como los "best-sellers" —los que garantizan de antemano una buena venta de ejemplares por el sólo peso de la firma—no abundan, los agentes que representan a dichos autores sacan partido de la puja entre los editores para negociar anticipos a cuenta de regalías que pocas veces se recuperan. Es por este motivo que las grandes firmas de la literatura —"la culta" y "la comercial"—prácticamente aparecen sólo en los catálogos de grandes grupos editoriales. Su disponibilidad financiera, su presencia internacional y la capacidad de explotar los derechos en múltiples formatos y canales de comercialización (librerías, quioscos, supermercados, colecciones de pocket) los sitúan en mejores condiciones para amortizar el "costo del fichaje" de los autores del star system. Por esta razón, aunque la editorial sea una "industria con bajas barreras de entrada", tarde o temprano, los principales autores se encontrarán en los catálogos de las grandes editoriales transnacionales.

La actividad editorial tiene dos dimensiones inescindibles, el oficio (el indispensable conocimiento de la materia que se publica) y el eficaz manejo de los recursos disponibles para la obtención del beneficio económico. La dosis exacta de cada ingrediente depende de la receta que cada editor prefiera utilizar para poner en marcha su proyecto editorial. Cualquiera sea la dimensión (económica o cultural) que se privilegie, los aspectos procedimentales de la gestión, las actividades "no editoriales", como las llama Jason Epstein, son insoslayables.

¹⁴² Equivalente al costo de dos páginas de publicidad en Ñ, la revista de cultura de Clarín.

Las herramientas para el cálculo y la gestión de los proyectos editoriales no se utilizan ingenuamente, no son asépticas ni plenamente "técnicas", dependen de la visión sobre la que se sustenta el proyecto.

El editor debe poseer: conocimiento de la literatura del género al que se dedica; criterio; sentido común ("olfato") para seleccionar los manuscritos a publicar y la determinación del número de ejemplares a imprimir, conocimientos técnicos (sobre papel, imprenta, encuadernación) y "buen gusto"¹⁴³.

El editorial es un negocio por el que se transita al filo de múltiples dicotomías: libros "de placer" o de "utilidad práctica" (Aguilar); el libro como bien cultural o mercancía (Pradera); el alma de financiero o de poeta de todo editor (Julliard); el editor como filántropo o usurero (Unwin); actividades editoriales *versus* actividades "no editoriales" (Epstein), etc.

El éxito o el fracaso de un emprendimiento editorial –o de cualquier otra empresa de cultura— dependerá de la capacidad para debatirse con habilidad en el ejercicio dialéctico "rentabilidad económica / aporte cultural": mientras las finanzas del editor le imponen la producción de obras que seduzcan al lector medio –ni erudito ni necesariamente avezado—, por otro lado, los miembros de la crítica especializada, los círculos intelectuales e incluso los propios autores, sostienen que la producción intelectual y artística no debe realizarse en función de los requerimientos del mercado. Sin buenos contenidos no hay negocio (cultural) posible. Pero si la creación debe ser refrendada por el mercado y aprobada por el consumidor para que se convierta en mercancía, los profesionales de la Administración tienen mucho que aportar a la hora de procurar y asignar recursos que garanticen la sustentabilidad de un proyecto empresarial.

Como toda industria con bajas de entrada, la rentabilidad no es alta. Pero sí la mortalidad infantil. En este sentido, al editor solo le queda hacer de la carencia virtud. Debe problematizar su situación y aplicarle Inteligencia de mercado¹⁴¹. Es decir, ideas y una buena dosis de audacia. Con algo de capital, un autor dispuesto a compartir el riesgo y un tercero en quien delegar una distribución más o menos eficaz, el buen libro se abrirá camino; contribuirá la recomendación de los libreros, el "boca a oreja" de los lectores y cierta complicidad de los formadores de opinión.

¹⁴³ Unwin (1964)

¹⁴⁴ Para gerenciar sus recursos en forma más eficiente; descubrir nichos no explotados del mercado; invertir en la formación y capacitación de sus cuadros técnicos y empresariales; imitar (y superar) las estrategias más exitosas del resto de las industrias del ocio y el entretenimiento; mejorar la calidad de sus publicaciones para asimilarlos a los mejores estándares internacionales; crear *clusters* sectoriales para explorar las oportunidades que ofrecen los mercados externos; propiciar acuerdos con el Servicio Exterior para que los funcionarios sepan transmitir fuera del país las bondades de nuestras industrias culturales de la misma forma que conocen nuestros bienes tradicionales de exportación; crear consorcios para la adquisición de materias primas, para la exportación y la participación en las principales Ferias Internacionales del Libro.

9. Bibliografía

Adorno, Theodor y Horkheimer, Max: "La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas". Sudamericana, 1988.

Aguilar, Manuel: "Una experiencia editorial". Editorial Aguilar 1964.

Amat, Oriol: "Comprender la contabilidad y las finanzas", Barcelona, Gestión 2000, 1998.

Barvo, Carmen: "Manual de edición. Guía para autores, editores, correctores de estilo y diagramadores", Bogotá, CERLALC, 1996.

Benhamou, Françoise: "La economía de la cultura". Editorial Trilce. 1997.

Bordieu, Pierre: "La distinción". Editorial Taurus. 1998.

CEP, "La industria del libro", en *Notas de la economia real*, elaborado por el Centro de Estudios de la Producción, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía y Producción, Argentina, Buenos Aires. Abril de 2005.

Claudio Rama. "Economía de las industrias culturales en la globalización digital". Eudeba. 2003.

Dahl, Svend: "Historia del libro", Madrid, Alianza, 1972.

De Ságastizabal, Leandro y Esteves, Fernando (compiladores): "El mundo de la edición de libros". Paidós, 2002.

De Sagastizábal, Leandro: El libro, entre la oferta y la demanda. En El Mundo de la Edición de Libros. Piados 2002.

Epstein, Jason: "La industria del libro". Editorial Anagrama, 2002.

Epstein, Jason: "The Coming Revolution", *The New York Books Review*, 2 de noviembre de 2000.

Esteves Fros, Fernando y Vanzulli, Jorge: Administración de una empresa de cultura. En "El Mundo de la Edición de Libros". Paidós 2002.

Esteves, Fernando: "Nuevas tecnologías y desarrollo editorial: El desarrollo tecnológico. Oportunidades y amenazas para el sector editorial. El caso argentino." IV Congreso Interamericano de Editores. San José de Costa Rica/Junio de 2001

Etkin, Jorge R.: "Gestión de la complejidad en las organizaciones". Oxford University Press 2003.

Etkin, Jorge R.: Política, gobierno y gerencia de las organizaciones". Prentice Hall 2000.

Fábio Sá Earp y George Kornis: "A economia do livro: a crise atual e uma proposta de política". Instituto de Economía de la Universidad do Río de Janeiro (TD. 004/2005), serie Textos para Discussão.

Faga, Héctor Alberto y Ramos Mejía, Mariano: "Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables", Buenos Aires, Granica, 1988.

Faga, Héctor Alberto y Ramos Mejía, Mariano: "Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales", Buenos Aires, Granica, 2000.

Fidanza, Eduardo: ¿Quién es el lector? En "El Mundo de la Edición de Libros". Paidós 2002.

Fundación Export.Ar, "Guía del exportador: nuevas oportunidades comerciales para el libro argentino", Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales,

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Argentina, 2004. (Datos correspondientes a 2002 y 2003).

García Canclini, Néstor: "El consumo cultural: una propuesta teórica" en Sunkel, Guillermo (coord.): "El consumo cultural en América Latina". Andrés Bello, 1999.

Giménez, Carlos: "Costos para empresarios". Macchi, 1995.

Giménez, Carlos: "Gestión y costos". Macchi, 2001.

Herralde, Jorge: "Opiniones mohicanas", Barcelona, El Acantilado, 2001.

Iacobucci, Dawn: "Marketing según Kellogg". Vergara 2002.

Katz, Alejandro: "¿Qué es el libro hoy?" En El Mundo de la Edición de Libros. Piados 2002.

Keynes, John Maynard: "Son caros los libros?" traducción de The Nation (1927), diario Uno. Mendoza, Argentina (07.12.2003).

Kotler, Philip: "Dirección de Marketing". Pearson Educación 2001.

Levy, Alberto R. y Wilensky, Alberto L.: "Cómo hacen los que hacen. Claves empresarias para la Argentina compleja". Tesis, 1988.

Lieberman, Al: "La revolución del marketing del entretenimiento". Fundación Universidad de Palermo 2006.

Lyons, Martyn: "Los nuevos lectores del siglo XIX: mujeres, niños, obreros" en Cavallo, Gugliemo y Chartier: Roger: "Historia de la lectura en el mundo occidental" Taurus 1998.

Mangada Sanz, Alfonso: "Cálculo editorial. Fundamentos económicos de la edición", Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Pirámide, 1988.

Manguel, Alberto: "En el bosque del espejo", Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2001.

Manguel, Alberto: "Una historia de la lectura", Bogotá, Norma, 1999.

Perelman Pablo: "Industria de generación de contenidos y bienes culturales". Estudio I.EG.33.6; Préstamo BID 925/OC-AR. Pre II. Coordinación del estudio: Oficina de CEPAL-ONU en Bs. As., a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación, Argentina, 2003.

Porter, Michael: Ser competitivo. Editorial Deusto 1999.

Pradera, Javier: "Apagones en la Galaxia Gutenberg", en *Memoria de quince encuentros sobre edición en la UIMP*. 1984-1999, Madrid, Federación de Gremios de Editores de España.

Rama, Claudio: "Economía de las industrias culturales en la globalización digital". Eudeba 2003.

Roche, Antonio: "La innovación en comercialización y marketing del libro: hacia un nuevo concepto de distribución", en *Memoria de quince encuentros sobre edición en la UIMP*. 1984-1999, Federación de Gremios Editores de España.

Romero Romero, Álvaro: "Técnicas de investigación editorial", Bogotá, CERLALC, 1993.

Schapiro, Carl & Varian, Hal R.: "El dominio de la información". Gustavo Gilli Editor 1999.

Schiffrin, André: "La edición sin editores", Madrid, Destino, 2000.

Seivach, P.: Las industrias culturales en la Ciudad de Buenos Aires. Evolución reciente y potencialidades. CEDEM: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2003

Stern, Jorge: El gerenciamiento del valor en Revista Desarrollo & Gestión. Errepar

Stern, Jorge; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel Angel: "Las claves del marketing actual". Norma 2005.

Stolovich, Luis: Conferencia "Culture, Development, Economy". Center for Latin American and Caribbean Studies. New York University. 11-13 de abril de 2002.

Stolovich, Luis, Lescano, Graciela y Mourelle, José: "La cultura da trabajo". Fin de Siglo 2002.

Tamames, Ramón y Gallego, Santiago: "Diccionario de economía y finanzas", Madrid, Alianza, 2000.

Unesco/Book House Training Centre: "Manual de administración editorial", Madrid, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992.

Unwin, Sir Stanley: "La verdad sobre el negocio editorial". Editorial Juventud. Barcelona, 1964.

Uribe Schroeder, Richard: "El espacio iberoamericano del libro". Cerlalc 2006.

Vázquez, Juan Carlos: "Costos", Buenos Aires, Aguilar, 2000.

Wilensky, Alberto: "Cómo hacer un plan de marketing", Revista Mercado, mayo de 1999.

Wilensky, Alberto: "Marketing estratégico". Editorial Temas. 2006.

Woll, Thomas: "Publishing for Profit", Londres, Kogan Page, 1999.

Zaid, Gabriel: "Los demasiados libros", Barcelona, Anagrama, 1996.

10. Sitios de interés en internet

<u>www.federacioneditores.org</u>: Federación de Gremio de Editores de España www.cerlalc: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina.

www.editores.com: Cámara Argentina del Libro

www.publishers.org: The Association of American Publishers

www.cultura.gov.ar: Secretaría de Cultura de la Nación.

www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura: Secretaría de Cultura y Comunicación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

<u>www.frankfurt-book-fair.com</u>: Feria del Libro de Frankfurt (Alemania). www.londonbookfair.co.uk: Feria del Libro de Londres (Gran Bretaña).