

SEMINARIO Y TALLERES

NODO DEL LIBRO

NODO

DEL

LIBRO

NODO

DEL

LIBRO

INFORMACIÓN+
HABILITACIÓN+
ASOCIATIVIDAD

SEMINARIO Y TALLERES

INFORMACIÓN+
HABILITACIÓN+
ASOCIATIVIDAD

INVITAN:



ORGANIZA

estrategia

El presente libro no
hubiese sido posible
sin el apoyo de Corfo
Metropolitano, Consejo
Nacional de la Cultura y
las Artes Metropolitano
y El Plan Nacional de la
Lectura y el Libro.

INVITAN:



CORFO



estratégica

ORGANIZA:

Índice

INTRODUCCIÓN **3**

SEMINARIO **9**

Claves para pensar la
internacionalización de una editorial 9

Apuntes para una autobiografía editorial 18

TALLERES **31**

Comercialización y distribución de libros 33

Marketing y promoción del libro 50

Elaboración de un plan de negocio
para una editorial, una distribuidora
o una librería de tamaño pequeño 66

Taller de derechos de autor en la
industria editorial 72

Introducción

El presente libro es un resumen y análisis de los talleres y seminarios ofrecidos en el marco del proyecto Nodo del Libro. Cabe señalar que dicha oferta habilitante surge a partir de la investigación realizada por Estratégica —cualitativa y cuantitativa—, relativa a la industria del libro en la Región Metropolitana y a sus agentes. Es importante mencionar el vínculo entre las etapas del proyecto, porque la oferta habilitante y su desarrollo (el núcleo de este documento) buscó ser coherente con los resultados extraídos del diagnóstico previo.

En la primera parte el lector encontrará un breve resumen de las conclusiones que unifican al informe de investigación del Nodo del Libro cuyo título es *Caracterización de la cadena de valor del libro e identificación de brechas por agente y en su interrelación*.

En la segunda parte se resumen los temas expuestos en los seminarios y talleres. Cada resumen va acompañado de comentarios en torno a los conocimientos y habilidades que compartieron los expositores y docentes con los beneficiarios. Cabe señalar que, si bien el Nodo del Libro parte por una investigación que contempla a los agentes que se desenvuelven en todos los eslabones de la cadena productiva del libro, esta tercera etapa dedicada al diseño, difusión y recepción de una oferta habilitante estuvo dirigida principalmente a los agentes

que se desenvuelven al interior del eslabón edición, en su mayoría directores y socios de editoriales independientes y emergentes, y en menor medida a pequeñas distribuidoras y librerías.

Esta parte se inicia con la sección dedicada a los seminarios, que se presentan resumidos, analizados y acompañados de citas ilustrativas. Los expertos, ambos de nacionalidad argentina, fueron:

- **Diego Esteras**, quien desarrolló el seminario *Autobiografía editorial* dedicado a la consolidación de un catálogo.
- **Leonora Djament**, quien expuso *Claves para pensar la internacionalización de una editorial*, dedicado a las actividades que puede desarrollar una editorial, librería o distribuidora en ferias internacionales del libro.

Luego se despliegan los talleres, instancias diseñadas para transmitir e instalar habilidades a partir de consignas teóricas, ejercicios prácticos e intercambio de preguntas y opiniones entre el público asistente y el docente a cargo. Los talleres desarrollados fueron cuatro:

- **Comercialización y distribución de libros**, a cargo de Eduardo Sanz.
- **Marketing y promoción del libro**, a cargo de Silvana Angellini.
- **Elaboración de un plan de negocio para una editorial**, una distribuidora o una librería de tamaño pequeño, a cargo de Juan Carlos Sáez.
- **Derechos de autor en la industria editorial**, a cargo de Adrián Puentes.

Alcance Metodológico

Los datos por sí solos no son información ni tampoco afectan el esta-

do del conocimiento de un sujeto o sistema social. Cuando los datos son correlacionados y son interpretados, entonces se transforman en información, pero solo cuando la información afecta o modifica las mentalidades y los comportamientos se convierte en conocimiento. El conocimiento es lo que un sujeto o sistema sabe del medio ambiente que lo rodea [ya sea natural o social], y este conocimiento es a su vez una guía incorporada para la acción. Por eso en la teoría anglosajona se diferencia entre el *know what* y el *know how*, porque el primero da cuenta de la información disponible y la segunda del conocimiento, o información incorporada. Esto significa que los sujetos receptores de la información en las actividades expositivas y experimentales deberían poder incorporar nuevos saberes y habilidades relacionados con el medio ambiente que los rodea, es decir, con el ciclo productivo del libro.

Vinculación entre las brechas identificadas y la oferta habilitante

Antes de centrarnos en los seminarios y talleres que conforman el núcleo de este libro, recordemos brevemente el esquema de brechas en función de las fases o eslabones del ciclo productivo y de los agentes que encontramos en ellos.

FASE DEL CICLO	BRECHA	TIPO DE BRECHA
Autores	Desconocimiento de la estructura y funcionamiento de la cadena productiva	Información
	Desconocimiento del marco legal y de gestión de derechos de autor	Conocimiento
Autores y Editoriales	Negociaciones asimétricas	
	Falta de comunicación y cooperación	

Autores, editoriales, librerías y el Estado	Poca claridad en los criterios de las compras del Estado	
Editoriales	Carencia de información sobre segmentación de público	Información
	Poca claridad en la tipificación de ferias	
	Informalidad en la gestión de derechos de autor y falta de asesoramiento legal	
	Deficiente capacitación en administración de empresas y plan de negocios	Conocimiento
	Poca preparación en difusión y marketing	
	Poca preparación en producción editorial	
	Dificultades con los envíos internacionales	Tecnológicas
	Escasa implementación de sistemas para la venta con tarjetas y venta virtual	
	Poco interés en la asociatividad con otros actores	Asociatividad
Editoriales y librerías	Poca y pobre información dirigida a compradores intermedios	Asociatividad
	Falta de profesionalización en distribución	Conocimiento
Editoriales e imprentas	Poca supervisión de la calidad del proceso productivo	Distribución
Editoriales y fomento lector	Poca interacción entre agentes	Asociatividad
Distribuidoras	Ausencia de distribuidoras especializadas	Distribución
	Deficiencias tecnológicas para la administración	Tecnológicas
	Poca capacitación en ventas	Conocimiento
	Poca capacitación en difusión y marketing	
Librerías	Deficiente capacitación en administración de empresas y plan de negocios	Asociatividad
	Poca especialización en software y aplicaciones de administración	Asociatividad
	Inexistencia de convenios para el transporte nacional e internacional de libros	Distribución
Librerías y distribuidoras	Falta de comunicación y trato deficiente	Asociatividad
	Expansión del mercado y caída en la calidad del servicio	Otros
Librerías, distribuidores, editoriales y agentes de logística	Falta de coordinación logística en la gestión de ventas por encargo	Distribución

Este esquema responde a conclusiones inductivas, es decir, es el fruto de una investigación en terreno que identificó a partir de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos brechas por agente y por interrelación. En este caso las variables críticas son las brechas que incluyen a otras, que afectan a más de un agente y que son identificados subjetivamente por ellos mismos como urgentes.

Durante el Nodo del Libro diseñamos y aplicamos una oferta habilitante orientada a instalar conocimientos y habilidades en los beneficiarios del proyecto, oferta que a su vez fue coherente con las brechas identificadas en las etapas anteriores. A la hora de diseñar la oferta habilitante y de aplicarla, primero identificamos las brechas críticas, o aquellas que merecían una atención urgente. Buscamos asesoramiento con diversos expertos, quienes analizaron estas brechas y a partir de ellas propusieron el contenido y las actividades a tratar en sus seminarios y talleres. Por último, la misma forma que adoptaron estos seminarios y talleres dio pie al intercambio de información, al planteo de dudas y la colaboración mutua entre participantes.



A blue-tinted photograph of an audience at a seminar. The image shows several people in profile, looking towards the left. In the foreground, a woman with dark hair and a man wearing a flat cap and glasses are visible. The background is slightly blurred, showing other audience members. The word "seminario" is overlaid in white, bold, lowercase letters at the bottom center of the image.

seminario

El seminario inaugural tuvo lugar en el Museo de Artes Visuales (MAVI) el día 10 de mayo de 2016¹.

Los seminarios son instancias de exposición técnica y análisis profundo de temáticas relevantes para la audiencia asistente. A continuación, se resumen y analizan los seminarios de los expositores Diego Esteras y Leonora Djament.

1 Además de las exposiciones que se resumen, se realizó la de Juan Carlos Sáez 25 años de la industria del libro en *Chile: Lecciones y Propuestas* que no es ofrecida en este libro porque estará contenida en otro volumen aparte que también forma parte de los productos del proyecto.

Claves para pensar la internacionalización de una editorial

PERFIL DE LA EXPOSITORA



Leonora Djament es directora de la editorial argentina Eterna Cadencia, y obtuvo el premio al Editor en 2015. En 1996 empezó a trabajar en el área de prensa de la editorial Alfaguara, donde luego fue editora. Después trabajó con la editorial Norma entre los años 1999 y 2007. Desde hace ocho años construye un extenso catálogo en Eterna Cadencia, el cual tiene más de 130 títulos dedicados a la narrativa y al ensayo.

El seminario de Djament es muy ilustrativo y útil para el lector ligado a la industria del libro desde una perspectiva independiente y de nicho, pues Djament se formó en grandes grupos editoriales y luego se aventuró junto a Pablo Braun (dueño de Eterna Cadencia) en un proyecto con sello propio. Este seminario parte con una reflexión en torno a la naturaleza del libro, y esta misma reflexión conduce hacia una respuesta a la pregunta inicial: ¿Por qué internacionalizar una editorial?



Todos sabemos que el libro es un bien simbólico y un bien económico. Las características de una editorial dependerán de cómo conciliemos esta tensión entre el lado simbólico y el lado económico. Hoy pensaba en el avión ¿Por qué internacionalizar una editorial? No es obligatorio, pero si uno piensa

en internacionalizar su editorial, creo que la respuesta se formula en términos de capital simbólico y económico. La respuesta en términos de capital simbólico tiene que ver con el catálogo, y el catálogo es un modo de intervenir en los debates locales en una sociedad determinada. Uno puede elegir intervenir localmente o regionalmente. Uno puede decidir discutir en términos locales o puede elegir discutir dentro de una región como lo es América Latina o la región Hispano-parlante.”

El proyecto de la editorial Eterna Cadencia prioriza el valor simbólico del libro, pero esto tiene una consecuencia económica, que es la reducción del público objetivo. De ahí Djament obtiene la respuesta para internacionalizar una editorial de nicho a partir de variables económicas:

“ Hay una respuesta simbólica y otra económica. Uno puede desde un primer momento necesitar exportar el catálogo editorial justamente por cuestiones económicas. Nosotros en 2007 en Eterna Cadencia teníamos claro que para poder llevar adelante la editorial que estábamos pensando, en términos de estructura, catálogo, plan de negocios, etc., necesitábamos de los mercados vecinos, necesitábamos que nuestros libros llegaran a América Latina y España. Sabíamos que necesitábamos de otros mercados, porque producimos libros para un mercado muy reducido. Publicamos “libros de nicho”, entonces a veces necesitamos de esos otros mercados para que la ecuación económica cierre. Todo esto se discute a puertas adentro, obviamente, cada editorial sabe lo que busca.”

Luego Djament pasa a detallar los canales y las modalidades de internacionalización. El canal principal son las ferias internacionales del libro, y las modalidades son la venta y la compra de derechos, así como también la distribución internacional:





Hay dos maneras fundamentales de internacionalizar un catálogo. Una es vender derechos, sea de traducción o de publicación. Puedo vender los derechos de un autor argentino para que sea traducido al alemán o puedo vender los derechos al español de un autor argentino de mi editorial para que sea publicado en Chile o en otro país. Eso es lo que tiene que ver con la venta de derechos. Pero también se puede internacionalizar un catálogo vendiendo libros físicos, exporto mis libros a través de librerías y distribuidores a una región determinada.”

Acá Djament invita a la audiencia a hacer un alto reflexivo, porque la internacionalización de un catálogo no depende solo de la voluntad de una editorial, la internacionalización pone en relación a agentes diversos, principalmente a editores, intermediarios y lectores. Por eso es importante que una editorial con pretensiones de internacionalización publique títulos que puedan ser atractivos en escenarios y contextos diversos:



Necesitamos saber qué hay del otro lado, como Alicia en el País de las Maravillas que necesita cruzar el espejo. Si uno no sabe qué hay del otro lado, no puede vender eso que quiere vender. En ese sentido las ferias son los lugares privilegiados que hay para cruzar el espejo y ver qué hay del otro lado. Quienes son los interlocutores en el resto de la región, cuáles son las editoriales con las que puedo dialogar, a las que les puedo vender derechos de libros, las librerías a las que puedo exportar, los distribuidores, etc.”

Sin desatender el nicho al cual se dedica simbólicamente una editorial, las ferias sirven para que los editores puedan pensar qué área del catálogo puede coincidir con los gustos y preferencias de un público

internacional, y también sirven para adquirir información, aprender e incluir nuevos títulos y autores en el catálogo que se comercializa localmente. A partir de esta reflexión Djament propone una tipología de ferias según su utilidad:

- **Feria de compra y venta de derechos:** las principales ferias de compra y venta de derechos son Frankfurt, Londres, Bolonia (en literatura infantil), en menor medida Guadalajara y todavía en menor medida Buenos Aires. Estas son las ferias a las que uno va a comprar o a vender derechos. Cabe señalar que la feria de Frankfurt es sumamente rígida y estructurada, todas las reuniones se concretan a través de citas que se programan con meses de anticipación.
- **Ferias de negocios con distribuidores:** son ferias a las que uno va a vender o a conseguir libros. Acá se hacen negocios, uno va con su catálogo y cuenta qué libros tiene disponibles, y ese comprador, librero o distribuidor, eventualmente se pondrá en contacto con la editorial y comprará libros. Hay muchas ferias como estas en América Latina. La principal en este caso es la de Guadalajara, pero también en menor medida Buenos Aires y Bogotá.
- **Ferias de venta al público,** que en parte son las ferias mencionadas anteriormente y en América Latina son organizadas por las cámaras del libro de todos los países. También están las ferias regionales, universitarias, temáticas y también las que organizan las editoriales independientes, como la Furia del Libro y la Primavera del Libro. En estos lugares una editorial puede contactarse directamente con el lector.
- **Por último están las ferias de formación y capacitación.** Están las de formación oficial, donde hay que inscribirse, y están las de capacitación informal, que significa básicamente ir a una feria, caminar e investigar.

A propósito de este último tipo de feria Djament comenta:



Una hora en la feria de Frankfurt creo que puede ser uno de los cursos intensivos de edición más importantes para cualquiera de nosotros. Se trata de caminar y mirar, ver cómo hacen las tapas en otros países, conocer editores y a sus problemáticas, ver qué sucede con los precios de los libros, cuáles son las tendencias, los temas de moda, hay que saber, decida lo que uno decida después publicar. “

Relacionado con la informalidad de una visita de estas características, Djament también menciona la importancia del encuentro cara a cara con los interlocutores editoriales de otros países, pues toda feria internacional puede ser vista como un viaje de negocios y/o de relaciones públicas:



El contacto cara a cara sigue siendo valiosísimo porque hay cosas que se pueden transmitir en persona y que no se pueden transmitir a la distancia, ni siquiera en una video conferencia. El modo en que uno puede contar su catálogo no es el mismo que se puede transmitir a través de un mail. El cóctel, el brindis, la cena con amigos, el amigo de un amigo que me presentaron en un pasillo, todo eso es tan importante como lo que uno hace en la feria formal. Muchas veces las mejores ventas, o las mejores compras, o haber conseguido un distribuidor maravilloso sucedieron en esos momentos, en un pasillo al salir a fumar o en una cena después de un par de copas.”

El seminario de Leonora Djament cierra de manera redonda cuando vuelve hasta la pregunta inicial: "¿Por qué internacionalizar una editorial?" La

respuesta nuevamente es de doble naturaleza, es de orden simbólico y económico. Simbólicamente hablando, la internacionalización posiciona a la editorial más allá de sus fronteras y significa un grado de influencia en el flujo de bienes y servicios culturales. Por otra parte, una editorial que base su estrategia económica en la venta de libros puede obtener un complemento de ingreso con la venta de derechos:



Es fundamental, si uno tiene los derechos de los autores que uno publica, intentar vender esos derechos en las ferias por varias razones. Una primera razón tiene que ver con el ingreso económico. Ningún editor se va a hacer millonario con los derechos de nuestros catálogos, pero es un ingreso y a veces no menor, tanto por anticipo como por regalías. El ingreso que se puede generar en términos de traducciones no es menor, se debe apostar a la traducción de nuestros autores. En segundo lugar, porque es un modo silencioso de internacionalizar la propia editorial. Otras editoriales pueden decir “ah, este autor que viene bien en Italia es de Eterna Cadencia, a ver qué otros libros tienen”.

Pero para que este complemento en el ingreso se concrete, primero la editorial debe contemplar en su estrategia comercial la adquisición internacional de los derechos cuando firme contratos con sus autores.

Apuntes para una autobiografía editorial

PERFIL DEL EXPOSITOR



Diego Esteras es director de Caja Negra Editora, uno de los proyectos de mayor prestigio en el ámbito de la producción editorial independiente de Argentina. En 2014 fue elegido Mejor Editor del Año por la Fundación el Libro, en el marco de la Feria del Libro de Buenos Aires. Entre 2007 y 2010 trabajó como editor para la Secretaría de Cultura de la Nación en el Programa “Libros y Casas”.

Vamos a comenzar citando a J.G. Ballard, autor que forma parte del catálogo de Caja Negra y de las influencias a las que el propio Diego Esteras recurre para desenvolverse como editor:



Lo único que hago como escritor es seguir mis propias obsesiones, cualesquiera que sean: accidentes de autos, paisajes mediáticos, Ronald Reagan, etc. Empleo deliberadamente mis obsesiones porque puedo confiar en ellas y porque son lo bastante fuertes como para darme el principal impulso imaginativo. Pienso que hay que tener un punto de vista totalmente subjetivo. Seguir las propias obsesiones hasta al final casi como los héroes de los mitos clásicos pasando todas las pruebas y decepciones, todos los valles oscuros y castillos de la desesperación y al final si uno se ha mantenido fiel a sus obsesiones habrá salido victorioso.”²

2 Ballard, J.G. Para una autopsia de la vida cotidiana: conversaciones. Caja Negra Editora, Buenos Aires, 2013.

Este seminario y el anterior hacen foco en las bases o cimientos de una empresa/organización productora de libros, considerados como bienes simbólicos y económicos. Tanto Diego Esteras como Leonora Djament reflexionan sobre la importancia capital que recae sobre la definición de una misión y de una visión a la hora de fundar y conducir una editorial, ya que son estas las características que pueden distinguir a una editorial dentro del universo de editoriales. En ningún momento Esteras utilizó el concepto empresarial de *misión y visión*, pero sí lo hace implícitamente al explicar la importancia que tiene la conformación de un catálogo dentro de una editorial, ya que es el catálogo el que finalmente encarna la misión de la editorial y es también el medio a través del cual la editorial se plantea la posibilidad de intervenir y modificar el estado de la cultura. Una misión es justamente eso: el compromiso de la empresa hacia el consumidor/lector, pero al mismo tiempo es un afán transformador e interventor de la sociedad.

El compromiso de las editoriales se establece en primer lugar con los lectores, y en segundo lugar con las distribuidoras y las librerías. Tanto los lectores, como las distribuidoras y las librerías se verán interesadas en la propuesta informativa de una editorial después de evaluar su catálogo, la calidad del mismo y los libros que incluye, así como también evaluarán la identidad que se desprende de los elementos estéticos que acompañaban a los textos, todo lo que tiene que ver con el diseño editorial. Parece algo muy obvio, pero no lo es. Realmente es muy difícil lograr esa combinación de calidad e identidad que con el tiempo se transforma en garantía, si no de éxito, al menos sí de sustentabilidad, que es uno de los objetivos principales para una editorial de nicho como Caja Negra o Eterna Cadencia. Como bien dice Diego Esteras al diferenciar la posición de una editorial independiente en comparación a una gran empresa editorial:



En los últimos años, el grueso del mercado editorial en ventas está controlado por un tipo de actor editorial que reduce los riesgos económicos sin prestarle atención a la especificidad del producto-libro. El comportamiento editorial que hegemoniza el mercado tiende a subordinar los aspectos simbólicos de los libros a los económicos, y esto se expresa en estrategias pensadas para vender novedades fugaces, y esto se logra con una altísima rotación de títulos y contenidos homogéneos. Caja Negra y Eterna Cadencia no forman parte de ese tipo de editoriales, somos más bien editoriales de catálogos.”

Tanto Esteras como Djament afirman que sus editoriales son de nicho, y por lo tanto los libros que publican no son de consumo masivo (ser editorial independiente en alguna medida es sinónimo de ello). También ambos admiten que el mayor capital acumulado por sus editoriales es simbólico y se materializa en el contenido y en la forma del catálogo, su sello distintivo. Como dice Diego Esteras, lo que busca una editorial independiente y de nicho para sobrevivir en el tiempo es consolidarse (creativamente hablando) y lograr la diferenciación dentro del mercado apelando a la coherencia y a la solidez de los textos y de los autores que se publican:



(La) creatividad es el insumo principal de nuestro trabajo. O sea, no vivimos de vender novedades fugaces, sino que ponemos la creatividad al servicio de la composición de catálogos coherentes, con perfiles reconocibles y pensados para larga duración. Por lo general tenemos pequeñas escalas y no estamos obligados a exigir a nuestros libros volúmenes de ventas formidables. La idea es destinar energía creativa para explorar zonas desatendidas por el mainstream. La innovación y la sorpresa son elementos muy propios a este tipo de editoriales y que utilizamos para descubrir valores literarios y temas no mostrados por el circuito comercial.”



Si bien son editoriales amigas y comparten stands en muchas ferias, Caja Negra y Eterna Cadencia se diferencian en la relación que establecen con el mercado de nicho al cual se dirigen, es decir, con los lectores y compradores de libros. Eterna Cadencia le presta especial atención a las características del lector local e internacional. Djament asume desde la editorial que su nicho de lectores ya existe y, en consecuencia, el catálogo intenta comunicarse con este tipo de lector. En cambio, Caja Negra arma su catálogo a partir de los gustos personales de sus fundadores, y este gusto heteróclito da origen a un tipo nuevo de criterio en las clasificaciones editoriales, por lo que el catálogo de Caja Negra puede ser calificado como singular e incluso anómalo, mientras que el de Eterna Cadencia es más clásico y corre menos riesgos. Esto no significa que Caja Negra “decida” qué libro va a leer el lector, sino que los fundadores de la editorial se reconocen a ellos mismos como lectores y entienden, a partir de un ejercicio auto reflexivo, los deseos, las necesidades y los intereses propios del lector de nicho, como explica Diego Esteras:



Nosotros sabíamos en el origen que no queríamos ser especialistas de nada. No queríamos ser una editorial de filosofía, poesía o de narrativa del siglo XX. Digamos que rechazábamos todos esos principios de segmentación de la literatura y de la escritura porque nos dábamos cuenta que todo lo que a nosotros nos gustaba pertenecía a géneros híbridos, pero porque también teníamos la sensación de que los criterios, los ritmos de lectura de nuestros lectores contemporáneos eran más fluidos, más fragmentarios, más dispersos que los criterios más canónicos, de género, de época y de idioma.”

Profundizando aún más sobre este punto, Esteras especifica que, si bien Caja Negra es una editorial fundada sobre gustos literarios personales, estos gustos (que dan forma a las colecciones del catálogo)

deben sintonizar con los deseos y necesidades del lector desde un punto de vista mercantil, y esto es lo mismo que decir que la forma de los libros (y de toda la estrategia visual de marketing dentro de la editorial) debe ajustarse a una idea de valor y a un plan de negocio:



Los dos problemas que tuvimos que resolver fue, primero seleccionar un cuerpo de obra que trabajara en una zona desatendida del mercado, y segundo darle a ese universo de gustos una forma que fuera atractiva para las masas, que parece algo obvio. Digamos que para que un proyecto sea sostenible, el principio del placer tiene que coincidir con algún principio de realidad. Esto significa evaluar las condiciones para un proyecto editorial y pensar en un criterio comprensible y atractivo para los demás.”

Cuando Esteras dice que el “principio del placer tiene que coincidir con algún principio de realidad” está diciendo de forma soterrada, que los libros que publica su editorial son al fin y al cabo mercancías, y que por lo tanto no pueden estar exentas de una cualidad seductora: deben ser bellos y agradar.

Siguiendo con el análisis, será útil para el lector hacerse las siguientes preguntas que fueron planteadas en el seminario:

- ¿Hay contexto de recepción posible en mi universo de lectores para determinado tipo de libro?
- ¿Qué sentido cobra un libro en un discurso mayor dentro de mi catálogo editorial?
- ¿Hay algún interés flotante en el entorno cultural circundante que no haya sido atendido por otras editoriales?

Esta última pregunta que Diego Esteras propone nos sirve para establecer la sutil diferencia que existe entre el modelo de negocio de su

editorial y la de Leonora Djament. Para Esteras los intereses culturales existen en la sociedad de una manera más o menos desorganizada, y una editorial es un tipo de institución cultural que puede ordenar esos intereses dándoles forma dentro de un catálogo editorial. Para que los intereses culturales se organicen en torno a los productos de una institución cultural o industria creativa es necesario que exista un diálogo y una sintonía entre productores y receptores de bienes culturales. Lo que Diego Esteras dice en este seminario, es que al igual que ellos (los directores de Caja Negra), los lectores tienen múltiples y fragmentados intereses culturales, y algunos de estos intereses no son sistemática u organizadamente satisfechos por ninguna oferta cultural, entonces es ahí en donde puede dar frutos la innovación, ahí donde hay deseo y necesidad:



Muy rápido logramos hacer que se reconociera la voz de Caja Negra como una voz interesante en el panorama editorial argentino y que se reconociera la capacidad que tiene la editorial para descubrir y recuperar materiales valiosos de cierta zona heterodoxa, contracultural o disidente del pensamiento. Y bastó con eso, con lograr poner el ojo en algunas zonas relevantes, pero que para la lengua española permanecían inéditas.”

Cuando Esteras habla de esas zonas heterodoxas y relevantes pero inéditas para la lengua española se refiere principalmente a los títulos pertenecientes a la colección *Synesthesia* dedicada a los estudios culturales de la música y el cine. En esta colección aparecen libros como *Generación Hip-Hop* de Jeff Chang, *Historia(s) del Cine* de Jean-Luc Godard, *Postpunk* de Simon Reynolds y *Desconfiar de las imágenes* de Harun Farocki. Sería válido preguntarse por qué en una misma colección aparecen libros dedicados al estudio cultural de la música y otros relacionados con los estudios visuales y el cine. Probablemente la respuesta de Diego Esteras apuntaría a que, en el escenario cultural actual, muchos lectores definen sus intereses con mezclas heterodoxas de ob-

jetos culturales en donde por lo general, la imagen y la música ocupan casilleros contiguos. Entonces la colección *Synesthesia* ya no es consecuente con la tradición editorial clásica, pero sí lo es con la naturaleza del lector actual², y esto es precisamente un ejemplo de innovación:



Lo que importa es que percibimos que ahí había una gran oportunidad, porque había una tradición de escritura con la que el idioma español tenía mucho retraso en término de traducciones. Entonces nosotros empezamos a investigar muchos de estos libros, empezamos a traducir y rápidamente nos dimos cuenta, cuando empezamos a proponer estos libros, que había un montón de gente que estaba esperando que se les hablara de música o de cine en este tipo de términos, que les hablaran de las bandas y de los directores que les gustaban también en este tipo de términos.”

La misma crítica podría dirigirse a la colección *Numancia*, donde conviven textos muy diferentes entre sí, tanto en términos de tradición histórica, como en temáticas y contenidos. En ella podemos encontrar títulos como *Viajero solitario* de Jack Kerouac, *La revolución electrónica* de William Burroughs, *Las cartas del mal*, una recopilación de la correspondencia entre el filósofo holandés Spinoza y un comerciante desconocido de apellido Blijenbergh, así como también *La antología del decadentismo*, una selección de Claudio Iglesias de textos breves pertenecientes al decadentismo francés del siglo XIX. Es cierto, ¿Qué criterio puede justificar incluir a Kerouac y a Huysmans (un decadentista) en un mismo conjunto? Nuevamente, la respuesta la podemos encontrar en la innovación y en la sensibilidad dirigida hacia el lector actual. Por una parte, la mayoría de los libros de *Numancia* son obras

2 Un cierto tipo de lector, podríamos decir que un lector de clase media con educación universitaria e interesado en la formación continua y en la reflexión relativa a las industrias creativas y los fenómenos culturales post coloniales, postmodernos y/o propios de la contemporaneidad.

menores de sus respectivos autores y no traducidas al español con anterioridad. Por otro lado, la colección está compuesta por autores *de culto*, es decir, autores que han ganado notoriedad gracias al reconocimiento de un público específico y no necesariamente gracias a la crítica literaria especializada. Son autores a los que la gente sigue, sin importar la tradición de la cual provengan. No importa que Kerouac sea un beatnik, que Spinoza sea un filósofo racionalista del siglo XVII o que Huysmans sea un decadentista, para el lector de autores de culto todos ellos pueden ser considerados “interesantes”, subjetivamente hablando. Este fue el acierto de Caja Negra, que conectó con un público desatendido. Así lo explica Esteras:

“ El de Borroughs no es el Almuerzo desnudo, que es su obra mayúscula, y el de Kerouac no es En el camino, que es su obra mayúscula. Nos pusimos a trabajar en zonas marginales, laterales, en las obras menores de un conjunto de autores que ya tenían un contexto de recepción elaborado antes de que nosotros empezáramos. El resultado de esto fue muy bueno, porque logramos, siguiendo este camino, que muy rápido los libreros, los periodistas y los lectores nos prestaran atención.”

Si estos catálogos se sostienen, parecen sólidos y atractivos, sucede porque una colección es como un montaje informativo. Es el editor quien toma textos provenientes de distintos lugares y los junta a partir de una nueva clasificación que funciona:

“ Una colección es como un universo coherente, una máquina autónoma de lectura, un aparato que puede descontextualizar y re contextualizar, que puede agarrar objetos culturales que pertenecen a épocas y a tradiciones muy diversas, sacarlos de su hábitat original y ponerlos a funcionar en un montaje distinto, que es nuestro catálogo hecho de objetos culturales heterogéneos.”

Volviendo al tema de los catálogos innovadores, pero esta vez desde otro punto de vista, cabe destacar lo que Diego Esteras descubre casi por accidente al inaugurar la colección *Synesthesia*, la cual está dedicada principalmente a los estudios culturales de la música pop en Norteamérica y el Reino Unido:



Los libros de esta colección están transformando de una manera muy fuerte la identidad de la editorial, son los libros que más vendemos. Y no solo eso, con estos libros también logramos atraer a un montón de nuevos lectores, gente que por ahí no estaba tan habituada al gesto de la lectura. Es gente amante de la música pero que habitualmente no va a las librerías a comprar libros. Entonces estos libros tienen la capacidad de crear lectores.”

Este descubrimiento hizo que los editores de Caja Negra notaran como sus gustos personales sintonizaban con los deseos latentes del mercado. Fue una apuesta, sin duda un riesgo que asumieron, pero salieron victoriosos. Es evidente la diferencia que existe entre la colección *Numancia* y *Synesthesia*: la primera está compuesta por autores conocidos y traducidos al español, la segunda no. Si bien ambas colecciones son innovadoras en términos de selección de títulos, los de la primera colección son libros de autores con un público consolidado, y la innovación se restringe al rescate de obras inéditas en español. En cambio, la segunda colección está compuesta por autores completamente desconocidos, pero los temas que tratan son muy populares en un espectro de la sociedad hispanohablante, principalmente aquella conectada con el flujo globalizado de la música y de los estilos de vida asociados a estos movimientos musicales:



Al principio (con *Numancia*) trabajamos sobre el prestigio de muchos autores como Kerouac, Borroughs y Artaud. Acá (con *Synesthesia*) lo que hicimos fue proponer a un montón

de autores totalmente desconocidos para los hispanohablantes: Reynolds, Jeff Chang, Peter Shapiro. No los conocía absolutamente nadie. Empezamos a acercar al español toda una tradición de escritura que no tenía mucha presencia en las librerías hispanohablantes y que sí constituía un mercado fuerte en Inglaterra y en Estados Unidos. En esos lugares todas las librerías tienen un sector específico para este tipo de libros, entonces nosotros logramos que estos libros empezaran a ganar un lugarcito de exhibición. De pronto creamos a un universo de lectores con un perfil muy específico, y me parece que ahí el sello terminó de consolidarse recuperando una escritura que no existía y creando lectores que adscribían un perfil muy específico.”

Este es el núcleo del seminario, el relato de un editor que no se limitó a imitar lo que otros hacían, ni tampoco a seguir al pie de la letra las tendencias editoriales. Es más bien una apuesta hacia las zonas oscuras del mercado, una exploración intuitiva de los intereses latentes en la población hispanohablante pero carentes de interlocutor. Las consecuencias de esta aventura aún están en desarrollo, pero Esteras percibe un efecto que por lo general queda fuera de todo estudio de mercadotecnia:



Lentamente y sutilmente el mercado empezó a tomar la forma que nosotros queríamos que adoptara. Las librerías empezaron a mostrar un material que antes no se exhibía y simultáneamente empezó a aparecer un tipo de lector que nosotros no teníamos interiorizado, pero que era importante. Muchas veces me río de los focus group, de las estadísticas a las que apela todo el mundo para tratar de entender qué es lo que debe publicarse, y siempre me acuerdo de esa frase de Ballard que señala que el mundo entero está dentro de uno, y si uno puede vincularse con alguna intuición del entorno cultural que lo rodea, uno puede proponer algo que el lector ni siquiera conoce, pero que le va a gustar.”





talleres

Entendemos un taller como una instancia de trabajo experimental, colectivo y guiado. Por lo general el taller se abre con una presentación y una descripción de los puntos a trabajar. Luego el docente, cuya labor también es la de guía, plantea una tarea o consigna para ser desarrollada y compartida de forma experimental dentro del tiempo y espacio asignado para el taller. Cuando decimos “experimental” nos referimos a una actitud de trabajo similar a la del entrenamiento. En un taller no se le exige al participante conseguir una meta o alcanzar algún parámetro de éxito, sino simplemente que entrene para que consolide un determinado conocimiento o para que fortalezca una habilidad. A continuación, describimos los cuatro talleres que se realizaron en esta etapa del Nodo del Libro.

Comercialización y distribución de libros

El taller tuvo lugar en el Centro Colaborativo de Corfo el miércoles 28 de Septiembre de 2016.

PERFIL DEL PROFESOR

Eduardo Sanz Moraga es licenciado en periodismo y comunicación audiovisual por la Universidad Complutense y Executive MBA (internacional) por ESADE. Desde 2012 se desempeña en Santiago de Chile como director comercial del Grupo Planeta.

El taller parte de un supuesto que puede ser personalizado en cada proyecto editorial en particular. El supuesto es la misión de la industria editorial:



El desarrollo de la INDUSTRIA EDITORIAL tiene como finalidad esencial y fundamental la DIFUSIÓN de la CULTURA, acercando al mayor número de LECTORES el producto del genio creador de escritores, pensadores, intelectuales, científicos, editores, diseñadores, en un sentido más amplio todos los generadores de contenido.”

Detengámonos un momento en los cuatro conceptos que el experto destaca: Industria editorial, Difusión, Cultura y Lectores. La identificación de estos nodos fundamentales orienta claramente a los agentes de la industria editorial dentro de la sociedad. Ellos existen porque deben acercar la cultura (escrita y/o impresa en papel) a los lectores, y para ello deben difundir tanto comunicacionalmente como logística-

mente su producto y servicio. El taller deja de lado momentáneamente la dimensión comunicacional de esta difusión (el marketing) y se centra específicamente en la logística (distribución).

Después de exponer este supuesto y de desentrañar su lógica (el sentido del hacer editorial) Sanz dio el ejemplo de un escenario ideal en donde la obra de un autor se difunde ampliamente y con muy buena recepción del público, gracias a la labor de los agentes intermediarios de la industria editorial, principalmente el editor y distribuidor. El ejemplo trata sobre la obra *Las penas del joven Werther* de J.W. Goethe, publicado en 1774 y, según Sanz, primer súper ventas literario de la historia:



Atrajo en masa a la juventud europea, tan ávida de rebeldía y libertad, provocando un gran escándalo al proclamar la supremacía de los sentimientos sobre la razón, así como de la pasión erótica idealizada sobre el sagrado vínculo matrimonial.”

Tal fue el impacto y alcance de esta publicación, que incluso impuso modas y modificó la estructura de valores y conductas morales de la sociedad. Por lo tanto, no es exagerado decir que este libro afectó el devenir histórico. Pero nada de esto hubiera sido posible si no hubiera puesto en funcionamiento un engranaje de difusión y comercialización compuesto por diversos actores. Este engranaje no habría funcionado si no hubiera existido un adecuado contexto socio cultural de recepción para este libro. Por lo tanto, lo primero que destaca Sanz a partir de este ejemplo es que, para que un libro pueda difundirse y llegar muchos lectores, debe haber un editor o *publisher* que se encargue darle una forma material al texto del autor y de diseñar una estrategia comercial de difusión y posicionamiento del libro en determinados puntos de venta. Esto quiere decir que el texto, la creación del autor, depende de un contexto de recepción y depende de determinados ca-

nales de posicionamiento y comunicación. Esto debe tenerlo en cuenta principalmente el editor y el distribuidor, porque serán ellos quienes inviertan recursos en la publicación y difusión de ciertas obras. Un editor entonces (y también un distribuidor) es alguien que debe evaluar de forma simultánea:

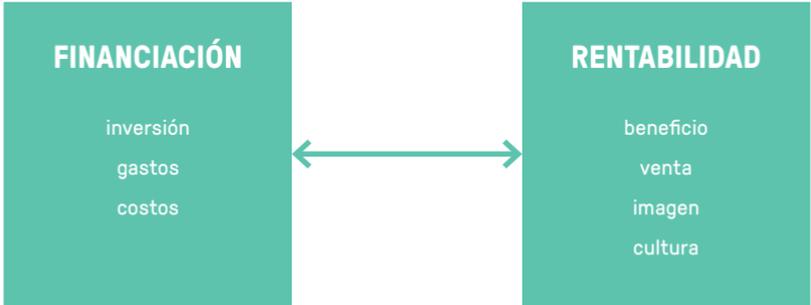
- La calidad de las obras que podrían ser publicadas
- La tecnología disponible para materializar estas publicaciones
- Los recursos económicos que deberían ser invertidos
- El mercado latente de lectores ávidos

Como puede verse, la misión transversal de la industria editorial debe enmarcarse dentro de una estrategia económica que permita proyectar en el tiempo la realización permanente de este objetivo. Aquí el concepto clave es la *sustentabilidad*. El editor y el distribuidor deben incluir en su misión una estrategia de financiación y una meta de rentabilidad, no porque esta rentabilidad vaya a hacer rico al editor, sino simplemente porque una rentabilidad mínima es necesaria para sostener en el tiempo a la propia editorial.





La industria del libro no puede ser entendida como cualquier otro negocio, esta industria persigue una meta económica y al mismo tiempo responde a una vocación y a una convicción ética que se relacionan con la búsqueda de influencia simbólica dentro de la sociedad y la cultura. Pero para que esta vocación y esta búsqueda puedan realizarse, el editor y el distribuidor tienen que poder dialogar con la realidad material que los sostiene, y por esto la rentabilidad y el posicionamiento del producto libro no pueden ser dejados de lado en el diseño de un proyecto editorial. La editorial y la distribuidora debe ser capaces de sobrevivir en el tiempo para poder llevar a cabo su misión. En ese sentido podemos hacer un paralelo entre esta consideración y la postura de Diego Esteras, quien en su seminario señala por qué en un proyecto editorial el principio del placer *debe poder coincidir con algún principio de realidad*. Porque como bien explica Sanz, una editorial o distribuidora no puede no tener en cuenta, por ejemplo, a las características e intereses de los clientes/lectores, las tendencias en materia de libros y los nichos del mundo editorial.



Este gráfico ilustra dos dimensiones (con sus respectivas categorías) de todo proyecto editorial, entendido como empresa. Por una parte, la dimensión *financiación* nos propone preguntas como ¿De dónde obtengo los recursos necesarios para levantar una editorial o distribuidora? ¿Del Estado?, ¿De un banco o de un socio capitalista? ¿Qué me exi-

gen esas fuentes de financiamiento? ¿Qué gastos operativos tengo? Por ejemplo, ¿Considero mi sueldo dentro de los gastos operativos? ¿Debo alquilar un espacio para instalar mi editorial? Por otra parte está la dimensión de la rentabilidad, que invita a la reflexión sobre los resultados de la inversión a partir de preguntas como ejemplo ¿Obtengo algún beneficio de mi inversión de tiempo y recursos en esta editorial, o más bien estoy perdiendo recursos mientras que tampoco obtengo satisfacción? ¿Cuántos libros vendo? Y por lo tanto ¿Qué notoriedad he generado y qué interés he despertado en los lectores? ¿Tengo una imagen distintiva, no sólo en términos de diseño exterior, sino también en relación al criterio selectivo de mi catálogo? ¿He afectado el estado de la cultura que me rodea? ¿He instalado a determinados autores desconocidos en mi medio o he abierto la discusión sobre nuevos temas y contenidos?

El lector puede notar que en esta evaluación Sanz no utiliza el término "ganancia", ya que él es consciente de las particularidades de la industria editorial, en donde la maximización de las ventas no está por sobre el beneficio expresado en términos de satisfacción personal e incluso de goce, psicológicamente hablando. Más bien el beneficio y la ganancia deben ir de la mano, poniendo siempre atención al contenido, al diseño y al posicionamiento del libro en la sociedad y en sus nichos específicos.



Este gráfico representa qué aspectos, según Sanz, debería contemplar la visión de una producción editorial. Como puede apreciarse, ninguna dimensión es menos importante que otra, todas están balanceadas porque son interdependientes. Por ejemplo: la elección del formato para un libro que se quiere publicar, combinado con un determinado diseño editorial y un costo de impresión, puede elevar demasiado el precio de un libro sin dejar margen al beneficio, y así se pone en riesgo la rentabilidad y la sustentabilidad de la editorial. Ahora, si la editorial cuenta con medios de producción y personal propios, como por ejemplo una impresora láser y un diseñador de planta, entonces podría abaratar el costo de un libro de buena factura, y además contemplar un margen de beneficio.

Antes de analizar el siguiente gráfico, nos detendremos para hacer un breve alcance relacionado con el aprendizaje del oficio editorial, incluida su dimensión comercial. Como bien quedó descrito en la *autobiografía editorial* de Diego Esteras, hay muchísimas cosas que se aprenden en la marcha, cuando el editor ya se ha embarcado en la aventura de montar su propia editorial. Por eso no es necesario entender la *planificación de acceso al mercado* que propone Sanz como un requisito previo a la fundación de una editorial, más bien sirve como una herramienta útil para afinar la labor presente de las editoriales y distribuidoras independientes.

ANÁLISIS DE MERCADO	ANÁLISIS COMPETITIVO	BENCHMARKING	ESTRATEGIA COMERCIAL
competencia precios tendencias nichos canales clientes facturación proveedores zonas contenidos productos	debilidades amenazas fortalezas oportunidades relativos cómo qué cuánto dónde	competencia prácticas diferenciación objetivos	acciones decisiones ejecución

Teniendo en cuenta esta particularidad de las editoriales y distribuidoras de nicho, veamos qué preguntas guiaron los ejercicios prácticos del taller: Por ejemplo: ¿A qué tipo de lector van dirigidos mis libros? O suponiendo que la conformación del catálogo no fue planificada, sino que surgió de manera espontánea a partir de las preferencias y gustos de los editores, ¿Qué tipo de lector he notado que se interesa por mis libros? ¿Qué contenidos editaré en mis distintas colecciones y con qué criterio los seleccionaré? ¿Mis gustos y preferencias se enmarcan dentro de alguna tendencia mundial, regional o local? ¿A qué canales puedo recurrir para comercializar mis libros? Sobre esta pregunta volveremos más adelante para ahondar con más detalle, pero por ahora sigamos con la *planificación de acceso al mercado*. Una vez que una editorial comienza a funcionar, rápidamente irá dándose cuenta de los aspectos positivos y negativos que se perfilan en el camino. Estos aspectos deberían ser definidos y abordados estratégicamente, para así potenciar los positivos y corregir o al menos reaccionar ante los negativos. Para ello puede servir el clásico análisis FODA que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ejemplifiquemos nuevamente con Caja Negra: como comentó Diego Esteras en su seminario, cuando la editorial comenzó a andar, tanto él como su socio notaron que en el mercado editorial argentino (e incluso hispano hablante) había áreas desatendidas, tipos de libros que simplemente nadie editaba, principalmente obras menores de autores con público de nicho en lengua inglesa, francés u otras, así como también estudios culturales dedicados a la música pop, como el punk y el hip-hop, entre otros. Esa situación fue percibida por los editores de Caja Negra como una oportunidad, pues también intuían que existía un público potencial para ese tipo de libros ¿cuál podría ser una fortaleza en la editorial Caja Negra? El enorme y heterogéneo bagaje cultural y el original repertorio de gustos de sus directores, algo que puede apreciarse en la composición de sus fascinantes colecciones. Una debilidad podría ser la desprolijidad en la corrección de erratas, y una amenaza la creciente alza en los precios de los servicios básicos en Argentina, lo cual encarece los gastos de producción y disminuye el margen. También pode-

mos ejemplificar un análisis de mercado editorial, no sistemático, sino más bien cualitativo e inductivo, con el seminario de Leonora Djament, quien habló sobre la importancia de ir a las ferias internacionales para poder enterarse de las tendencias y de lo que se está leyendo en la propia lengua (o incluso en otras lenguas que no han sido traducidas) y para poder sopesar la calidad y el nivel del oficio editorial a nivel regional y mundial.

“ Se trata de caminar y mirar, ver cómo hacen las tapas en otros países, conocer editores y a sus problemáticas, ver qué sucede con los precios de los libros, si resolvieron o no lo de los precios fijos, cuáles son las tendencias, los temas de moda, hay que saber, decida lo que uno decida después publicar.” Esto puede calificar como Benchmarking, o análisis de la competencia mediante el análisis comparativo y la homologación de objetivos.

Ahora detengámonos en la descripción pormenorizada que Sanz hizo de los canales para la comercialización del libro, que sin duda es un aspecto del oficio editorial que ningún agente puede ignorar:



Una editorial y una distribuidora independiente pueden aprender a llegar a su público objetivo, a su nicho, y también pueden plantearse la posibilidad de despertar el interés en nuevos lectores. Este es el núcleo del taller dictado por Sanz. Por lo general las editoriales independientes chilenas utilizan los canales de la venta institucional (DIBAM, CRA, JUNJI, compras de Estado a través del Convenio Marco u otros) y las ferias, pero nada les impide llegar a las librerías de nicho, a las medianas y a las grandes, tanto las que se localizan en barrios de abundante oferta cultural⁴, como a aquellas instaladas en el interior de centros comerciales. Por otra parte, si bien son las ferias temáticas y/o aquellas abiertas a todo público las instancias en las que más vende una editorial pequeña (y también algunas distribuidoras), estos eventos implican una operación comercial de elevado costo. El público objetivo de las pequeñas editoriales y distribuidoras frecuenta tiendas de retail por múltiples razones, no necesariamente asociadas al consumo cultural, pero el enorme flujo de consumidores en estos establecimientos puede ser aprovechado para posicionar libros de nicho. Por dar solo un ejemplo, podríamos pensar en el caso de libros de narrativa infantil o libros ilustrados de corte educativo exhibidos en jugueterías, farmacias o supermercados en temporadas festivas o al inicio de un año estudiantil. Pero para que esto suceda, es importante que la editorial y la distribuidora formalicen sus relaciones comerciales y sus estados tributarios. El canal conocido como e-commerce también puede ser muy útil para una editorial pequeña, para una distribuidora e incluso para una librería con stock virtual. Es, como señala Sanz, un canal de venta basado en una operación logística, esto quiere decir que implica la coordinación entre el oferente y el cliente con el fin de realizar un despacho o retiro del producto libro. Para sellar la venta es importante que quien vende el libro (ya sea la

4 Providencia es la comuna, no solo de Santiago, sino también de todo Chile, que más librerías tiene por habitante.



misma editorial, la distribuidora o la librería] cuente con algún sistema de compra virtual con tarjetas de crédito o débito.

El apartado dedicado al e-commerce nos conduce hacia la reflexión en torno a distribución y logística de libros y a sus ventajas. El e-commerce es un tipo de distribución estructural con externalización logística de bajo costo inicial. Una editorial o una librería puede asumir tanto la distribución como la logística [despacho] de libros, o puede asumir solo la distribución, es decir el establecimiento de relaciones comerciales con clientes intermedios o finales, pero sin asumir la logística, por ejemplo cuando se contratan los servicios de un mensajero. La distribución también puede ser completamente externalizada a empresas que asumen tanto el establecimiento de relaciones con clientes intermediarios o finales, como el transporte y despacho. A continuación damos algunos ejemplos de distribución y logística propia y externalizada:

- **Propia:** Alfaguara y Santillana
- **Externalizadas:** Random House y Planeta, en sus facetas de distribuidoras, ya que distribuyen a otras editoriales y a sus propios libros.

Otra unidad perteneciente al mismo taller trató sobre la gestión del inventario, aspecto comercial íntimamente ligado a la gestión y elección de canales. La gestión del inventario en la estrategia comercial de una editorial y/o distribuidora pequeña incluye las siguientes dimensiones a considerar:



La gestión del inventario tiene dos objetivos que se coordinan simultáneamente: por un lado racionalizar la asignación de recursos según el producto y canal específico, y por otra parte maximizar la venta. Racionalizar la asignación de recursos significa invertir de manera selectiva. Por ejemplo, si una editorial independiente adquiere los derechos de traducción de un libro cuyo autor o temática sea tendencia a nivel mundial, sin llegar a ser un *best seller*, esa editorial puede distribuir en orden decreciente la colocación de sus libros en tres tipos de librerías, grandes, medianas y de nicho, estrategia que asegura una amplia presencia en el mercado, pero sin dejar de tener en cuenta que la mayoría de los compradores potenciales se encontrarán con el libro en la gran librería y no en la de nicho. Entonces

una colocación segmentada considera tanto el tipo de canal como la cantidad de ejemplares por punto de venta. También podemos imaginar el ejemplo contrario, el de un libro orientado a un tipo de lector muy específico. En este caso la librería, para no perder recursos, hará las gestiones necesarias para colocar su libro solo en la librería de nicho, aquella que frecuenta ese tipo de lector específico. Todo esto apunta a un sentido de la pertinencia en la estrategia comercial de una editorial o distribuidora. La gestión de inventario de una distribuidora o librería debe tener en cuenta tres dimensiones:

- 1. Indicadores:** que dan cuenta de los libros que más y menos rotación tienen, lo cual a su vez guía la colocación y la reposición de títulos, entre otras cosas.
- 2. Amplitud y profundidad:** tiene que ver con la variedad de autores y temáticas, así como también de novedades y de fondos.
- 3. Producto acopio:** es una dimensión que debe ser abordada con racionalidad y criterio, pues aquí se decide la fijación de precios y el margen de ganancias de un libro a partir de diversas variables como el origen (importación, producción nacional) y el tipo de trato con el proveedor. A su vez esta dimensión puede afectar directa e indirectamente a las otras dos, por ejemplo, en lo que se refiere a la rotación de títulos más o menos vendidos.

Ahora ¿cómo se gestiona la colocación de libro en un punto de venta? La respuesta es *con promoción*. La promoción puede estar dirigida al público general o a los intermediarios, principalmente librerías, pero también a otros canales como por ejemplo empresas de *retail*. Un ejemplo de promoción dirigida al público general es la charla/exposición en universidades, bibliotecas, centros culturales y otros lugares dedicados a la difusión de la cultura y el conocimiento. Una charla o exposición organizada por una editorial puede tener como excusa la publicación de un autor extranjero, la reedición de la obra de un au-

tor célebre o simplemente la presentación de un libro que supone un amplio interés para el público. Si el libro es una compilación temática, la editorial puede hacer las veces de curador y convocar a una serie de entendidos en alguna materia (video arte, pintura surrealista, etno botánica, crónicas de guerra, neurociencia y educación, historia de las olimpiadas, etc.) para ser parte de una mesa redonda o seminario. En estos casos la promoción va dirigida al público de nicho, porque son los verdaderos interesados en el tema los que asisten a estos eventos. Otro tipo de promoción es la que va dirigida a los intermediarios, que como ya vimos son un tipo de canal de comercialización. La estrategia más común en este caso es informar directa y formalmente a las librerías y distribuidoras sobre la composición del catálogo editorial, de las colecciones, novedades y reediciones. Esta comunicación se puede realizar visitando o contactando a los intermediarios y haciendo entrega de un folleto actualizado o informando de forma general para todo aquel que pueda estar interesado en adquirir el catálogo a través de una página web. La distribuidora también puede incentivar la venta de libros pertenecientes a su catálogo con campañas de descuento o liquidaciones temporales utilizando como punto de venta su propio espacio. Tanto la editorial como la distribuidora pueden adoptar estrategias que busquen la colaboración "voluntaria" (pero no desinteresada) de los puntos de venta o intermediarios. A esto se le denomina en marketing estrategias tipo *push* o de presión, y éstas consisten en una serie de incentivos y ofertas dirigidos a los intermediarios, no a los clientes finales. Estos incentivos pueden ser márgenes brutos elevados, promoción del intermediario o material gratuito, entre otros. Las estrategias del tipo *push* tienen por complemento a las del tipo *pull*, que van dirigidas directamente al comprador o lector. Hoy en día es muy fácil para una editorial o distribuidora pequeña implementar este tipo de estrategias a través de las redes sociales, pero también existen medios clásicos y más costosos como la gestión de prensa o el uso de cartelera en espacios públicos. De cualquier modo, las estrategias *pull* tienen por objetivo lograr que los propios clientes exijan la presencia del producto/libro en los puntos de venta, ya que ellos se acercarán

a preguntar por éste en reiteradas ocasiones y en algún momento el punto de venta se verá interesado en contactar a la distribuidora o directamente a la editorial del libro por el cual consultan los lectores. Es lo que comenta Diego Esteras a propósito del lugar de exhibición que ganaron sus libros en distintas librerías:



El mercado empezó a tomar la forma que nosotros queríamos que tomara. Las librerías empezaron a mostrar un material que antes no se exhibía.”

En lo que se refiere a la colocación de un libro, es necesario entender que esta acción implica una gestión de relaciones públicas. La colocación es básicamente la visibilidad destacada de un producto en algún medio de comunicación o punto de venta, pero para que el producto destaque, la editorial o la distribuidora debe establecer un canal de comunicación y negociación con su contraparte. Las editoriales pueden ponerse en contacto con diferentes medios para informar sobre la relevancia de alguna publicación y de su valor en términos de contenido medial. Por otra parte, las distribuidoras pueden ofrecer beneficios económicos a los libreros (materializados en márgenes de ganancia) o recomendaciones (materializadas en períodos de exhibición a modo de prueba).

La facturación, en todas las combinaciones posibles de la industria del libro (editorial/distribuidora, distribuidora/librería, librería/cliente, etc.) tiene que ver con la materialización de la venta. Lo importante en este punto es que los actores involucrados cumplan con las condiciones pactadas, reflejen fielmente el contenido de las mercancías u objetos de la venta, someterse a las exigencias y normativas fiscales aplicadas (impuestos, formatos, información, etc.). Eso, si bien puede parecer obvio, es fundamental para llevar a cabo cualquier tipo de

comercialización, no solo de libros, porque ello fortalece la confianza entre actores, la liquidez de los agentes, y por lo tanto proyección del intercambio en el tiempo.

ACTITUDES

pro actividad
análisis
formación
orientación al cliente
orientación al objetivo

APTITUDES

capacidad relacional
habilidades sociales
experiencia
conocimientos de mercado
y de producto
vendedor
trabajo bajo presión

Para resumir, Sanz define la dimensión aptitudinal y actitudinal que debería adoptar una editorial, distribuidora o librería para llevar a cabo una comercialización eficiente:

Si bien la piedra angular de toda estrategia de comercialización se funda sobre el desarrollo de un producto (libro) de calidad, existen actitudes que se pueden adoptar y aptitudes que se pueden fortalecer para facilitar el posicionamiento de este producto en el mercado.

Actitudes: un editor, distribuidor o librero debe ser pro activo, tener iniciativa, confiar en sus propias convicciones y atreverse a correr riesgos en determinadas ocasiones, o al menos estar dispuesto a tomar decisiones críticas. Estas decisiones no se toman sin primero hacer un análisis de las condiciones que definen al mercado, pues todo análisis disminuye el riesgo y provee herramientas para manejarse estratégicamente. Así mismo, es necesario estar abierto a la formación continua, sobre todo si el mercado exige habilidades que no se poseen profesionalmente. Por



otra parte, todo análisis estratégico debe considerar al cliente/lector, ya sea un lector ultra segmentado o masivo. Por último, un análisis estratégico cobra sentido cuando el agente activo es capaz de plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo para su emprendimiento editorial.

Aptitudes: una aptitud es una habilidad, y las habilidades pueden ser adquiridas y trabajadas. También es cierto que algunas personas son más aptas que otras para el desempeño de determinadas tareas, por eso un emprendimiento editorial debe considerar el trabajo en equipo o en red y la división y/o externalización de tareas. Por ejemplo, si una editorial es hábil identificando autores y temáticas de interés segmentado, pero no posee contactos en los medios de comunicación, puede trabajar en conjunto con periodistas que sí sean entendidos en la materia. De forma similar, si un librero tiene una capacidad de análisis certero en la adquisición de novedades, pero no es buen vendedor, puede contratar personal adecuado para desarrollar esta tarea.

Marketing y promoción del libro

El taller tuvo lugar en el Centro Colaborativo de Corfo el miércoles 31 de Agosto de 2016.

PERFIL DE LA PROFESORA

Silvana Angellini es licenciada en Literatura y Periodismo de la Universidad Adolfo Ibáñez y diplomada en Marketing de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha trabajado como productora en librería Qué Leo, Jefa de comunicaciones y marketing de editorial Alfaguara y en el mismo cargo en editorial Planeta. Actualmente es directora en Agencia Aura, realiza labores de comunicaciones y marketing para editorial Hueders, librería Catalonia e Ebooks Patagonia.

Este taller puede ser abordado como una profundización del anterior, sobre todo en lo que respecta a las estrategias de comunicación de las editoriales dirigida a los lectores, estrategias cuya función es seducir y captar la atención del lector potencial, generar un intercambio permanente y una lealtad de este lector hacia la editorial, e idealmente diferenciar claramente a la editorial dentro del mercado en el que se desenvuelve. Angellini parte mencionando una serie de conclusiones que se desprenden del análisis que ella hace del documento elaborado por CERLALC titulado *Comportamiento lector y hábitos de lectura* (2012). Estas conclusiones le sirven para definir en términos generales al lector chileno, definición que es fundamental a la hora de comunicar y visibilizar la oferta de los productos editoriales:

- El placer o gusto por la lectura marca la diferencia entre un lector asiduo y esporádico.
- En Chile la motivación principal (en la compra de libros) es la actualización cultural y adquisición de conocimientos generales.
- La razón predominante por las cuales las personas encuestadas no leen es la falta de tiempo.
- En casi todas las encuestas los motivos relacionados con factores económicos (precio, bajos ingresos) o condiciones para acceder (bibliotecas y librerías) son considerados de forma marginal por las personas encuestadas.
- En Chile la opción de leer en el tiempo libre es significativamente menor (en comparación a otros países de la región).
- Las librerías son el principal lugar de compra de libros. El 60% de la población los adquiere en estos lugares.
- El 27% de los chilenos adquiere los libros en las Ferias del Libro.
- Los chilenos leen principalmente novelas, en segundo lugar libros de investigación, referencia o consulta, en tercer lugar cuentos, en cuarto lugar textos escolares y en quinto lugar literatura infantil y juvenil ilustrada.

Angellini hace énfasis en la necesidad de segmentar detalladamente al público objetivo de una editorial o publicación antes de desarrollar una estrategia de marketing. Si la editorial en cuestión no tiene los recursos necesarios para segmentar a su público objetivo mediante una investigación, al menos debe proyectar a su segmento, es decir, imaginarlo. Algunas variables para tener cuenta a la hora de segmentar públicos son:

- **Geografía:** país, región, ciudad, densidad, clima. Considerar diferencias locales entre mercados.
- **Demográfica:** Edad, sexo, ingreso, ocupación, educación, GSE, religión, etapa del ciclo familiar.

- **Psicográfica:** Estilo de vida, actividades, intereses, opiniones, personalidad

Otra fuente citada por Angellini es el Informe estadístico de la Agencia Chilena de ISBN para 2015, la cual utilizó para caracterizar a la oferta editorial. De este informe se concluye que:

- En el período 2000-2015 el primer lugar de libros editados en Chile corresponde Literatura, le sigue Arte/Recreación y en tercer lugar Educación.
- La categoría "Literatura" se sub divide en Poesía, Narrativa, Literatura Infantil y Ensayo. En el año 2015 el primer lugar en ventas corresponde Literatura Infantil, le siguen Narrativa, Poesía y en cuarto lugar Ensayo.
- En el ranking de producción editorial chileno de 2015 los cuatro primeros puestos los ocupan Santillana del Pacífico, Penguin Random House, Pontificia Universidad Católica de Chile y SM. Chile S.A. El promedio de títulos registrados por estas editoriales en este año es de 281,5 libros.
- En relación a los títulos registrados por la Cooperativa Editores de la Furia en 2015, los cuatro primeros lugares los ocupan Ceibo Ediciones, Alquimia Ediciones, Das Kapital y Ajiaco Ediciones. El promedio de títulos registrados por estas editoriales es de 25 libros.
- En relación a los títulos registrados por la Editores de Chile en 2015, los cuatro primeros puestos los ocupan RIL Editores, Mago Editores, Universidad Católica de Valparaíso y Universidad de Santiago. El promedio de títulos registrados por estas editoriales en este año es de 57,25 libros.

Con estos datos Angellini comenzó a exponer su visión del marketing editorial, teniendo en consideración tanto el perfil de la oferta como de la demanda de libros. Su taller se apoyó en los postulados de David

Cole plasmado en la publicación *Marketing Editorial: La guía*. Este autor plantea que:



El verdadero marketing comienza en el momento en que se concibe el concepto central de un libro, e incluye una clara idea respecto del público al que va dirigido, de la utilidad que tiene para ese público y de sus posibilidades de éxito frente a la competencia...el marketing atañe a todo cuanto usted hace: el libro que elige publicar, el diseño del objeto, el título que le da al libro y el precio que establece para él”.

Esto significa que las bases del marketing editorial se asientan en la misión editorial, que es acercar la cultura a los lectores. Una editorial no puede dejar de pensar en su contraparte, pues el catálogo es algo que se ofrece y que se exhibe, ya sea masiva o segmentadamente. Luego Angellini citó nuevamente a Cole, y con esta cita se puede generar un primer vínculo con las conclusiones expuestas en el inicio del taller:



El marketing requiere que (el editor) desde el comienzo sepa de qué modo y dónde se venderá el libro, e implica la creación de un plan y de métodos para llegar a los lectores”.

Esto quiere decir que el canal y la promoción están íntimamente ligadas. Ya sabemos que el 60% de los lectores chilenos adquiere los libros en las librerías, mientras que un 27% lo hace en las ferias del libro, por lo tanto, a las librerías a las que deben apuntar las estrategias de marketing de las pequeñas y medianas editoriales, sin desmerecer el esfuerzo en tiempo y recursos que se invierte en las ferias. Como bien

dice Angellini, los grandes sellos editoriales son expertos en estrategias de marketing de tipo *push* y *pull* y por ello tienen la mayor presencia en librerías y otros puntos de venta. Dentro de estas estrategias, las que mayor impacto orgánico tienen son las de *pull*, es decir, aquellas que van dirigidas a los lectores, quienes finalmente demandan determinados libros en las librerías, lo que a su vez despierta el interés de los libreros por las editoriales. Si una porción variable de lectores se acerca reiteradamente a consultar por una serie de libros a una librería, el librero tarde o temprano contactará a su distribuidor o contactará directamente a la editorial para llegar a un acuerdo comercial. Pero primero que todo cabe preguntarse ¿Cómo reconocerán los lectores y los intermediarios a una editorial? Angellini responde: creando una identidad. Esta identidad se funda primero que todo en la conformación del catálogo, pero también en otras dimensiones de tipo estético y comunicacional.

IDENTIDAD EDITORIAL

OBJETIVOS

- atraer lectores
- lograr reconocimiento
- crear contenido
- lograr participación

ANÁLISIS INTERNO

- atributos
- precio
- calidad
- lealtad

ANÁLISIS EXTERNO

- lector
- competencia
- elementos a potenciar

COMUNICACIÓN

- redes sociales
- página web
- ferias
- medios comunicación



El objetivo principal de una estrategia de marketing editorial es atraer a los lectores. Cuando esto se logra, paralelamente la editorial logra reconocimiento y capta el interés a partir del catálogo completo o de sus colecciones. Cuando una editorial ha logrado reconocimiento, está en condiciones no solo de atender a las tendencias en materia de lectura, sino también a crear tendencia a partir de la elección de autores y temáticas para publicar. Este logro a su vez le asegura participación a la editorial no solo el mundo editorial, sino también impacto en el amplio campo de la cultura. Una vez que todo esto ha sido logrado, la editorial debe ser capaz de no desvirtuar el capital simbólico acumulado, debe seguir una línea [o varias] y ofrecer claridad para no desdibujarse en medio del enorme universo de la oferta editorial.

- **Análisis interno:** este análisis conduce a la editorial hacia una toma de conciencia estratégica y se basa en una serie de preguntas que deben ser respondidas por los socios y/o directores de la editorial: ¿Qué atributos, tanto de forma estética como de contenido, me diferencian de otras editoriales? ¿Qué precio asignaré a mis libros en función de su calidad material y de contenido? ¿He logrado cautivar y generar lealtad de los lectores hacia mi editorial?
- **Análisis externo:** este análisis tiene que ver con lo que está *al otro lado del espejo*, utilizando la expresión de Leonora Djament. Se lleva a cabo a partir de preguntas como: ¿Qué leen los lectores a los cuales quiero llegar? ¿Qué temáticas o autores podrían interesarles a mis lectores y aún no han sido publicados? ¿Qué editoriales podría considerar competencia y por qué? ¿Cómo se desenvuelve comercialmente la competencia? Es importante señalar que la diferenciación absoluta es imposible, ni siquiera una editorial ultra segmentada puede construir un catálogo único, pero toda editorial puede seleccionar uno o varios elementos específicos y potenciarlos para lograr la diferenciación, incluso puede ser un aspecto del formato, diseño o estrategia comunicacional.
- **Comunicación:** por último, una editorial debe decidir cómo comunicar su oferta distintiva. ¿Lo hará a través de redes

sociales? ¿Se asesorará por un periodista y enviará comunicados de prensa? ¿Participará en ferias nacionales e internacionales? Con respecto a las redes sociales, si bien estas son muy útiles para comunicar novedades, solo la página web logra nuclear ordenadamente la oferta completa de una editorial, por lo tanto, ambos medios virtuales son complementarios.

Un apéndice que se desprende de la estrategia comunicacional a través de las redes sociales tiene que ver con lo que Angellini llama *creación de conciencia de marca*. La creación de conciencia de marca busca generar empatía con el cliente potencial (en este caso un lector) a través del discurso, no solo de la estética. Ya que las redes sociales están pensadas para compartir textos e imágenes, las editoriales pueden postear citas, extractos o reflexiones, no solo anuncios funcionales. Estos mensajes están pensando para generar complicidad y para tender un puente afectivo e intelectual entre la editorial y el lector, quien a su vez puede llegar a sentirse parte de aquel discurso o propuesta temática desarrollada por la editorial. Esta estrategia se apoya en uno de los axiomas de la publicidad post fordista⁵, aquel que supone que las personas consumen simultáneamente las mercancías y los servicios tanto por su utilidad como por lo que representan en términos no solo simbólicos, sino ideológicos. Las personas (en este caso los lectores) llegan a sentir simpatía por una editorial no solo por el atractivo objetivo de los autores y las temáticas que publica, sino también por el discurso que se genera desde el catálogo y por las derivaciones éticas y estéticas que se desprenden de este discurso. Angellini lo expresa de esta manera:

5 El capitalismo post fordista orienta la producción y el marketing no a las clases sociales, sino a grupos de interés, afinidad en materia de gustos y coincidencia ética y moral. Es solo a partir del período post fordista que las grandes marcas comerciales logran convertirse en generadoras de discursos simbólicos e ideológicos. Para más información, el lector puede dirigirse al célebre No Logo: el poder de las marcas de Naomi Klein (Paidós, 2002).

- Los productos satisfacen necesidades y deseos
- ¿Qué tipo de necesidades satisface un libro?
- ¿Qué deseos tangibles e intangibles satisface?

Un libro es por definición un bien simbólico, ya que no satisface deseos o necesidades tangibles, sino solo consecuencias o derivaciones de esos deseos y necesidades, por lo que está en manos de la editorial crear su demanda⁶. Por ejemplo, la narrativa y la poesía satisfacen el deseo de la experiencia estética y también el goce del entretenimiento, mientras que la literatura científica puede satisfacer la necesidad formativa de un estudiante o de un auto didacta, pero ni el entretenimiento ni la formación pueden ser medidas, pero sí se expresan a través de experiencias subjetivas. Teniendo esto en consideración, Angellini recomienda estar atento a los tiempos y ritmos que la cultura y la economía destinan al incentivo del consumo, ya que en esos puntos de inflexión programados, la industria editorial también tiene un espacio. Algunos ejemplos de fechas claves son:

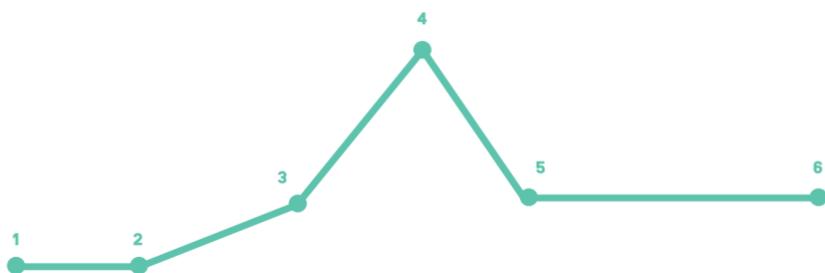
- El mes de enero se asocia con las novelas juveniles.
- Marzo está ligado a los textos escolares.
- El mes de mayo se asocia con el día de la madre.
- Julio va de la mano con el día del padre.
- Agosto y el día del niño.
- En el mes de octubre se realiza la FILSA.
- En noviembre comienza la pre campaña de navidad.
- En diciembre estalla el consumo de navidad.

6 Así como también del Estado, las universidades, las escuelas, los medios de comunicación y otras instituciones de la sociedad.

- Existen dos *cyber Mondays* en el año, uno en mayo y otro en noviembre.

Con respecto al marketing editorial y el ciclo de vida del producto, Angellini recomienda que las editoriales administren coordinadamente sus tiempos y recursos, ya que los libros por lo general se comportan en el mercado siguiendo un ciclo de crecimiento, madurez, declinación y mantención en la demanda.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Revisemos brevemente la actitud adecuada para cada momento del ciclo:

1. Se programa la publicación de un libro y comienza a diseñarse la campaña promocional.
2. La campaña oficial de prensa y difusión en redes sociales tiene aproximadamente un mes de anticipación al lanzamiento o presentación oficial del libro.

3. Si esta campaña tuvo resonancia y buena recepción en el público objetivo, el libro crecerá de forma variable en su índice de ventas.
4. Hasta alcanzar un máximo, también variable. En caso de éxito rotundo, el libro se agota por completo.
5. Luego se producirá una declinación en el ritmo de las ventas de ese título.
6. Hasta que se estabiliza en el tiempo. Según Angellini (apoyándose en Cole) el mayor objetivo de toda editorial es publicar libros que sigan vendiéndose después de que la demanda se estabiliza.

¿Por qué es importante tener en cuenta este ciclo? Por diversas razones, pero sobre todo porque es una guía de orientación que la editorial puede utilizar para tomar decisiones estratégicas, como por ejemplo cuántos libros publicar en un año, qué libros volver a editar, cómo ajustar el precio de los libros en tiempo real y a cuántas de las novedades anuales se destinarán mayores recursos de difusión. Otra cosa a tener en consideración es el carácter innovador de la campaña, aspecto estratégico que excede a la destinación de recursos económicos y que depende en gran medida de la creatividad de los directores de una editorial. Los ejemplos posibles son innumerables, al igual que los autores y los libros publicados a través de los años, tal vez baste con decir que una campaña innovadora puede incluso atraer a nuevos lectores. A modo de ejemplo podemos citar el caso del libro Jeff Chang *Generación Hip-hop*, editado en Argentina por Caja Negra, el cual fue publicitado y reseñado no solo en revistas de cultura y artes, sino también en revistas dedicadas a la música como *Rolling Stone* o *Los in Rocks*. La presentación de este libro se realizó en el Centro Cultural de España en Buenos Aires, y lejos de ser solo una charla o una conversación, también tuvo el formato de concierto musical gratuito y abierto al público. Por otra parte, a toda campaña innovadora se pueden sumar estrategias clásicas de marketing,

como por ejemplo los sorteos y las promociones, las firmas de libros, la gestión de entrevistas a los autores o editores en medios de comunicación y el uso de las frases promocionales como:



Un impresionante debut en el mundo del thriller”. The Guardian



Agárrate fuerte... Nunca sabes los horrores que acechan en la siguiente curva”. USA Today



Nada como un posible asesinato para romper la monotonía de tu viaje diario en metro”. Cosmopolitan

Pero yendo a lo más básico e inmediato, Angellini nos recuerda que el marketing editorial parte con la elección de un nombre y una portada llamativa, así como también de un texto interesante y cautivante en la contraportada.

Pasando al tema del marketing editorial orientado a intermediarios, principalmente al canal “librerías”, Angellini recomienda que las editoriales se armen de bases de datos, envíen permanente información a las librerías relacionada con novedades, premios o reediciones, y que desarrollen algún tipo de material POP para distribuirlo en las grandes cadenas y en las pequeñas y medianas librerías. Las siglas POP significan *Point of Purchase* o punto de venta en inglés, y se refieren básicamente a regalos que las empresas entregan a los canales de distribución o puntos de venta con el fin de promocionar el producto o servicio que desarrollan. En el caso de una editorial, los POP pueden ser marca páginas, afiches, maquetas, trípticos, catálogos o libros de muestra. El material POP tiene como ventaja su bajo costo y además incide en el volumen de ventas cuando tiene buena recepción en las librerías.

Otras maneras de involucrar a los puntos de venta en las estrategias marketing son:

- Invitación a desayunos para comunicar novedades.
- Revisar espacios disponibles para implementación de gráficas.
- Uso de librerías para eventos promocionales.

Con respecto a la publicidad a gran escala, como por ejemplo las gigantografías, los banners en internet, los insertos en radio, cine y televisión, Angellini recomienda que solo sean utilizados por aquellas editoriales que trabajen con grandes volúmenes de ventas, y en caso de que una editorial pequeña o mediana decida invertir algún tipo de publicidad pagada, ésta debe hacerlo solo en casos excepcionales, como por ejemplo cuando la intuición le indique que un libro puede ser interés amplio o masivo. Esto nos recuerda el caso del libro *Tras la huella de Pearl Jam* de Henrik Tuxen, editado por la editorial independiente Librosdementira. En la etapa de investigación de fuentes primarias en el Nodo del Libro, Luis Cruz (director de la editorial) mencionó un caso excepcional en el que la publicidad pagada le pareció pertinente y oportuna:

“Creo que, a nivel de prensa, sobre todo para los editores más chicos, hay un desconocimiento, no saben cómo mover los libros para llegar a la prensa. Es un trabajo que hay que hacer y a veces hay que pagar. Para el libro de Pearl Jam contratamos a un periodista para que se hiciera cargo exclusivamente. Lo que pasa es que, si tú contratas a un periodista que es del área cultural, el tipo ya tiene su cartera de medios y de contactos a los cuales puede recurrir, independientemente de mandar el comunicado de prensa.” ⁷

7 En el capítulo “Brechas de las Editoriales” del libro *Caracterización de la cadena de valor del libro e identificación de brechas por agente y en su interrelación. Estratégica*, Santiago de Chile, febrero de 2016. Pág. 19

En sintonía con esta cita, Angellini le dedicó un apartado al plan de medios, una parte fundamental de toda estrategia de marketing y que tiene que ver con el establecimiento de un diálogo entre la editorial y la prensa.



A continuación repasaremos todas las dimensiones que deben ser abordadas para elaborar un plan de medios según Angellini:

- **El autor:** el autor provee a la editorial de la materia prima para la construcción de un libro, por eso se debe cuidar la relación con él o ella a la hora de hacer un plan de medios. Esto implica tener en cuenta sus necesidades y opiniones. Se le debe enviar el material preliminar para obtener su aprobación, se le debe mantener informado y se deben recoger sus propuestas. Por otra parte, el autor también ayudará a difundir el libro a través de sus redes sociales y puede colaborar con el plan brindando entrevistas o apareciendo en el registro audio visual del mismo.

- **El medio:** los medios más comunes a los que puede acceder una editorial son los impresos, la radio y los medios digitales (Facebook, Twitter, Instagram), pero no todos, solo aquellos que sean pertinentes en función de la segmentación del público objetivo. Es importante que las editoriales consideren la posibilidad de encontrar esta pertinencia no solo en programas y suplementos dedicados a la reseña de libros, ya que esta pertinencia también puede surgir a partir de la temática del libro. Podemos dar el siguiente ejemplo imaginario: uno de los suplementos impresos más leídos en Chile es *Vivienda y Decoración del Mercurio*. Perfectamente este podría ser el medio idóneo para reseñar un libro de artes visuales que trate sobre la influencia de la difusión de las molduras y fachadas italianas en los barrios patrimoniales y zonas típicas de Santiago Centro. De todas maneras, siempre será importante conseguir reseñas en la crítica especializada, aunque esta no asegure necesariamente un aumento en las ventas. Para optar a este medio el editor puede ponerse en contacto directo con el crítico haciéndole llegar un ejemplar del libro, una reseña del libro y del autor y una copia del comunicado para el lector.
- **El comunicado:** Angellini recomienda redactar el comunicado principal en tan solo siete palabras, las cuales tienen por objetivo captar la atención de los periodistas y directores de medios. El texto extendido debe ser claro, simple (sin prosa elaborada), debe apoyarse en la figura del lector y debe estar pensado en función del lector.
- **La exclusiva:** para enviar el comunicado, la editorial necesita hacer una breve investigación que le permita construir una base de datos. Debe buscar los nombres y contactos del director/a del medio, sub-editor/a general, sub-editor/a del área y al periodista del área.



Elaboración de un plan de negocio para una editorial, una distribuidora o una librería de tamaño pequeño

El taller tuvo lugar en el Centro Colaborativo de Corfo el miércoles 29 de Junio de 2016.

PERFIL DEL PROFESOR

Juan Carlos Sáez es editor e investigador, integrante del Observatorio del Libro y la Lectura y miembro de la Asociación de Editores Independientes de Chile. Con 23 años de trayectoria en la industria editorial chilena, es director de JC Sáez Editor, sucesora de Dolmen ediciones.

Este taller incluye elementos de los dos anteriores, pero su particularidad radica en su carácter proyectual. El plan de negocio es un delineado programático que se realiza antes de montar una empresa (editorial, distribuidora o librería) con el fin de establecer identidad, objetivos, tareas y factibilidad económica para el emprendimiento. También puede ser pensado como el prototipo de un negocio compuesto por información visual, verbal y numérica. Es, en resumidas cuentas, un diseño, no de una estructura física y espacial, como en el caso de un diseño arquitectónico, sino de una organización de personas que crean y ofrecen valor, producen mercancías o proveen un servicio en búsqueda de determinados objetivos simbólicos y económicos. También es útil diferenciar al plan de negocio del modelo de negocio: mientras que el modelo de negocio considera aspectos genéricos de un emprendimiento, sin especificidad distintiva, un plan de negocio tiene identidad y está pensando para ser aplicado en un contexto espacial y social específico.

Se trató de un taller especialmente útil para aquellos agentes de la industria del libro que pretenden implementar la *integración vertical*⁸ en sus emprendimientos actuales, como por ejemplo aquellas editoriales que están pensando en convertirse o en unirse para crear una distribuidora o librería. También se puede pensar la utilidad de este taller en un sentido inverso, en el caso de una librería que comience a editar sus propios libros. Como señala Sáez, El Plan de negocio tiene una doble finalidad:

- En primer lugar, es un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto.
- En segundo lugar, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes.

El primer paso para realizar un plan de negocio es la definición del negocio:



8 Concepto utilizado en el primer y segundo documento del Nodo del Libro para explicar aquel comportamiento económico de los agentes que se desenvuelven en más de un eslabón de la cadena productiva, a menudo motivado por metas económicas relacionadas con la reducción de costos, aumento de la producción y de las ventas.

A partir de lo expuesto por Sáez, podemos decir que todo negocio surge gracias a la identificación de un valor, es decir, algo, ya sea un objeto, servicio o experiencia, que es valorado de forma subjetiva por las personas. En la teoría neoclásica, el valor no tiene relación proporcional a los costos de producción, y esto se ve graficado en el esquema que propone Sáez. El valor identificado en la industria editorial es múltiple, puede ser utilitario (conocimiento técnico) o relacionado con el simple goce y el ocio (placer por leer), pero en ambos casos se trata de un valor intangible, y por lo tanto simbólico. Este valor se “encarna” en un libro, que es el producto que produce o comercia una editorial, distribuidora o librería. El *valor agregado* es lo que diferencia al producto de otros similares, o al servicio en relación a otros que también lo ofrecen. Este valor agregado puede estar dado por determinadas *ventajas comparativas*, como también por *know hows rentabilizables*. Podemos ejemplificar estos valores con una librería. El valor sobre el cual se funda este negocio es la lectura, ya sea técnica o destinada al placer y al ocio. El valor agregado de esta librería podría ser la enorme variedad de libros de editoriales latinoamericanas que posee en su inventario, su ventaja comparativa el estar ubicada en un barrio turístico y bohemio de la capital, y su *know how rentabilizable* el bagaje cultural y la expertise de sus vendedores. Después de haber definido esto, se pasa a la identificación del público objetivo y mercado potencial.



Al igual que en el esquema anterior, en este se grafica una propuesta analítica consecutiva, donde la identificación de las necesidades y motivaciones del público objetivo nos lleva a la segmentación de ese público mediante indicadores observables o medibles, como nivel de educación, grupo etario, profesión o actividad, etc. La segmentación observable o medible inmediatamente nos permite estimar la magnitud del mercado, es decir la cantidad de personas. El mercado potencial se refiere a los clientes que estarían interesados en adquirir el producto o servicio, pero que en una primera etapa son inaccesibles para el emprendimiento por diversas razones (barreras idiomáticas, distancias geográficas, etc.). El sector correspondiente a las editoriales es el cuarto (productos y servicios avanzados de información y conocimiento), mientras que el de una distribuidora y una librería es el tercero, correspondiente a comercio y logística. Por último, se identifica a la competencia, aquellos que ya producen y ofrecen el valor del emprendimiento potencial. Esto, a grandes rasgos, es un plan de negocio. Luego Sáez menciona elementos complementarios al plan:

- **Estrategia de implantación:** se refiere al aspecto “ingenieril” del plan de negocios. En el plan vienen estimulados el valor, el producto o servicio, la viabilidad y el público y los objetivos, pero en la estrategia de implantación se explicita detalladamente los roles, los pasos y las tareas necesarias para alcanzar dichos objetivos. Es el *núcleo duro*, racional y calculado del plan de negocio.
- **Estrategia de posicionamiento:** es similar a la estrategia de implantación, pero se restringe a la imagen proyectada y a la percepción que tiene el cliente del emprendimiento.
- **Estrategia de expansión internacional:** se refiere a las acciones y pasos necesarios para conseguir presencia en mercados internacionales y potenciales.

El taller de Sáez finalizó con una serie de preguntas estratégicas que toda editorial, distribuidora o futura librería debería plantearse:

- ¿Cuál será la estrategia de lanzamiento del producto/servicio?
¿Cuándo?
- ¿Cuál imaginamos que será la Visión y Misión de la empresa ejecutora del negocio?
- ¿Cómo se va a posicionar la empresa respecto a los competidores actuales?
- ¿Qué estrategia de precios se va a utilizar?
- ¿Se va a ofrecer valor agregado de forma gratuita?
- ¿Dónde vamos a cobrar por nuestros productos/servicios?
- Si se espera una expansión a nivel internacional, ¿qué estrategia se va a utilizar?
- ¿Qué alianzas estratégicas se van a realizar y serán necesarias y con qué finalidad?
- ¿Cuáles son los ingresos proyectados?
- ¿Cuál es la estimación de gastos fijos y variables y la estimación de costos?
- ¿Cuál es la previsión de Flujos de Caja?
- ¿Cuánto capital de trabajo será requerido?
- ¿Cuál será la inversión inicial requerida y la propuesta de Inversión a un potencial socio?

Tipo de preguntas estratégicas

- 15. ¿Cuál será la estrategia de lanzamiento del producto/servicio? ¿Cuándo?
- 16. ¿Cuál imaginamos que será la Visión y Misión de la empresa ejecutora del negocio?
- 17. ¿Cómo se va a posicionar la empresa respecto a los competidores actuales?
- 18. ¿Qué estrategia de precios se va a utilizar? ¿Se va a ofrecer valor añadido de forma gratuita? ¿Desde cuándo se cobrará por nuestros productos/servicios?
- 19. Si se supera una exposición a nivel internacional, ¿qué estrategia se va a utilizar?
- 20. ¿Qué acciones estratégicas se van a realizar y cómo implementarlas y con qué recursos?

DESCANSO



Taller de derechos de autor en la industria editorial

El taller tuvo lugar en el Centro Colaborativo de Corfo el miércoles 31 de agosto de 2016.

PERFIL DEL PROFESOR

Adrián Puentes es periodista de la Pontificia Universidad Católica y magíster en edición de medios digitales e impresos de la Universidad de Nueva York. Actualmente se desempeña como agente literario y profesor del magíster en Edición de la Universidad Diego Portales.

El taller comenzó con una exposición de la polémica que enfrenta al escritor argentino Pablo Katchadjian y la viuda de Jorge Luis Borges, María Kodama, entorno al libro “El Aleph engordado”, que Kodama denunció ante la justicia como un plagio y una violación a los derechos de autor. Pero ¿Qué son los derechos de autor? Puentes responde:

Conjunto de normas legales sobre la creación intelectual y artística, sus creadores y receptores. Esta definición está incluida en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU (1948). Este conjunto de normas combina dos derechos. Por una parte, el derecho de los creadores al merecido reconocimiento por sus obras, y por otra parte el derecho de las personas a participar y disfrutar de los procesos científicos, intelectuales y creativos.

El artículo 27 de esta declaración dice exactamente lo siguiente:

1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.

En la polémica entre Katchadjian y Kodama lo que está en juego es el fundamento del derecho de autor, que en inglés es llamado *copyright* o derecho a copia. Un derecho de copia se refiere a un poder de decisión y negociación sobre si se puede o no reproducir una obra literaria, artística y literario científica. El derecho de autor resguarda los derechos patrimoniales [valor] y morales [integridad] del creador de una obra, por eso Kodama denunció a Katchadjian, por haber primero copiado sin permiso la obra de Borges, y luego por modificarla. Para entender cabalmente el concepto de derecho de autor o *copyright*, Puentes considera apropiado compararlo con su opuesto, el *copyleft*, un tipo de derecho al libre uso, reproducción y modificación de una obra.



COPYLEFT

copia libre



COPYRIGHT

derecho de copia

A su vez, este marco regulatorio universal del derecho de autor, para ser aplicado concretamente, debe ser cruzado con la legislación vigente de cada país. Para ejemplificar este cruce Puentes parte citando a la carta fundamental de la ley en Chile, específicamente al Artículo 19 de la Constitución:

- **25.** La libertad de crear y difundir las artes, así como el derecho de autor sobre sus creaciones intelectuales y artísticas de cualquier especie, por el tiempo que señale la ley y que no será inferior al de la vida del titular.

Entonces, podemos comprender al derecho de autor como a la propiedad de las obras y sus derechos derivados, como la paternidad, la edición y la integridad, todo ello en conformidad a la ley, en este caso la Ley 17.336 de propiedad intelectual que es la que establece las normas básicas de relación, retribución y restricciones entre autor y editor en la industria editorial. Esta ley dice:

- **Artículo 1.** La presente ley protege los derechos que, por el solo hecho de la creación de la obra, adquieren los autores de obras de la inteligencia en los dominios literarios, artísticos y científicos, cualquiera que sea su forma de expresión, y los derechos conexos que ella determina. El derecho de autor comprende los derechos patrimonial y moral, que protegen el aprovechamiento, la paternidad y la integridad de la obra.

Como se lee, la ley protege los derechos sobre las obras, y las obras son productos concretos, no ideas. Concretamente se trata de un derecho moral y patrimonial. En su faceta moral resguarda el reconocimiento de la autoría y la integridad de la obra, mientras que en su faceta patrimonial otorga derecho al titular (al autor o a su albacea, tomando a Kodama como ejemplo) para usar y transferir el uso de la obra. Podemos dar el ejemplo de los derechos que tiene un autor sobre un manuscrito,

el cual puede ser cedido a una editorial para que lo publique, lo distribuya, comercialice o la adapte. En este último caso se habla de la *obra derivada*, cuando de una obra literaria se extrae la materia prima para producir una obra de teatro, un guion cinematográfico, una traducción, un audio libro, etc.

¿Cuándo deja de existir el derecho de autor? En la legislación chilena el derecho de autoría sobre la obra se extingue 70 años después de haber fallecido el autor, o después de la muerte de sus herederos. Entonces la obra pasa a ser de dominio público. Ahora, ¿Qué dice la legislación chilena o como se aplicaría la ley de derecho de autor sobre un caso como El Aleph engordado?

- **Artículo 71 Q.** Es lícito el uso incidental y excepcional de una obra protegida con el propósito de crítica, comentario, caricatura, enseñanza, interés académico o de investigación, siempre que dicha utilización no constituya una explotación encubierta de la obra protegida. La excepción establecida en este artículo no es aplicable a obras audiovisuales de carácter documental.

Puentes expone las propiedades de un contrato de edición, pero desde la perspectiva de un agente literario, alguien que vela por los intereses del autor. Este contrato puede ser entendido como una herramienta que especifica los derechos que se transfieren desde el autor a la editorial dentro de un tiempo, territorio e idioma específico, por lo general el derecho a publicar, distribuir y comercializar. La herramienta se utiliza solo en caso de conflicto, y el acuerdo se realiza antes de firmar. El contrato también aclara responsabilidades de las partes en el proceso de edición, por ejemplo, entre el titular de una obra y una editorial, o entre el titular y una productora audiovisual. El contrato también estipula la exclusividad o no exclusividad en la transferencia de ciertos derechos, como por ejemplo cuando una editorial adquiere los derechos exclusivos de traducción y distribución dentro de Chile de un autor extranjero. Es muy importante para un editorial entender todo lo relacionado con

las licencias de traducción, porque muchas veces se encontrará ante posibilidad de comprar o vender derechos en ferias internacionales. Puentes los explica de esta manera:



Usualmente estos derechos de traducción los retiene el autor si tiene agente. Si los transfiere, el editor puede operar como agente de ese libro y vender traducciones. En ese caso, se negocia un contrato con una editorial extranjera y la comisión de quien vende el derecho puede ser de un 60/40 o hasta un 80/20 en caso de venta.”

La entrega y revisión del contrato en un autor y una editorial contempla los siguientes puntos:

- En el caso de libros ilustrados en otros idiomas, se añade el pago de un recuperable o fee por archivos digitales. El ilustrador ejerce como diseñador del libro.
- Quién pagará los permisos por obras adicionales en el libro tales como fotografías, infografías, ilustraciones, etc.
- Revisión: editorial entrega cambios al autor en plazo x, y el autor debe aceptar (o no) esos cambios en un plazo z.
- La corrección de estilo corre por cuenta de la editorial. El autor se compromete a una lectura final de prueba.
- Se establece un plazo límite para la publicación, usualmente un año después de la entrega o aprobación del manuscrito.
- Se establece la tirada y el precio de tapa de la primera edición (sirve para fijar adelanto).
- Se especifica si es sólo impreso o también incluye ebook en formatos específicos (epub, mobi, pdf, apps). Antes el formato digital era considerado un derecho subsidiario, hoy en día no.

- Se especifica el adelanto para los autores. Desde el punto de vista de un autor, es recomendable que este sea lo más elevado posible, pero también depende del prestigio e historia del autor, y de los derechos que se han cedido. Usualmente se calcula por el porcentaje de los royalties de la primera tirada, y por lo menos debe llegar al menos debe llegar al 30% en una editorial prestigiosa.
- El pago se realiza al momento de la firma. O la mitad al momento de la firma y la otra mitad cuando se publica el libro.
- En lo que concierne al pago por derechos de autor, en Chile este es de un 10% del precio de venta al público, no del precio neto, salvo en el caso de las ventas al Estado y ventas de saldo.
- En EE.UU se paga un 8% por libros de tapa dura y 5% de tapa blanda.
- Se establece el escalado o aumento del porcentaje de pago después de x ejemplares vendidos, usualmente más de 5.000 en tapa dura.
- Se definen los derechos subsidiarios: impresos versus no impresos, clubes de lectura, selecciones para antologías y publicaciones en revistas. Adaptaciones cinematográficas, teatrales, audiolibros, merchandising, etc. Cada derecho subsidiario tiene su estándar de royaltie, usualmente de un 20% en adelante para editorial.
- Se define el mecanismo de pago de las liquidaciones
- Se otorgan copias para el autor, usualmente 10 y a partir de ahí se obtiene un 40% de descuento por la compra de cada copia.
- Se establecen las cláusulas y pagos del agente.
- Se detallan otras cláusulas importantes y aspectos de la ley vigente: la petición para que el libro vuelva a imprenta después de un plazo x, la Ley 17.336. Art. 51 b, que obliga al editor a mantener en stock una obra, la Ley 17.336. Art. 52 que le permite al autor a dejar sin efecto el contrato después de 5 años si no se ha vendido más del 25% de la tirada.
- Se establecen cláusulas opcionales: la cláusula de tanteo obli-

ga al autor a presentar una obra siguiente a la editorial, o bien, si hay una oferta de otra editorial, la editorial original podrá igualar esa oferta. Con estas cláusulas queda excluida la participación del agente. También está la cláusula *competing works*, que obliga al autor a no publicar una obra que compita con la que publica la editorial.

Finalmente, Puentes describe al contrato de edición como la base de toda negociación entre partes involucradas, principalmente aquellas negociaciones que tienen lugar en las ferias del libro⁹. Por ejemplo, solo a partir del contrato de edición firmado por el autor, la editorial podrá negociar y establecer contratos con otras editoriales para ceder licencias de traducción y otros derechos subsidiarios, o para establecer contratos de compra venta de derechos.

9 El lector puede dirigirse a la sección "Seminarios", al apartado dedicado a las ferias del libro expuesto por Leonora Djament.

