

# Introducción

En la era de internet, en la que la transmisión electrónica de información puede realizarse en un milisegundo, ¿por qué alguien en sus cabaes pensaría en poner en marcha una empresa editorial tradicional?

No sólo es apropiado formular esta pregunta; es esencial responderla para lograr que una editorial tenga éxito y prospere en la era digital.

Una editorial es un negocio relativamente fácil de poner en funcionamiento; los obstáculos para comenzar son pocos. Si usted tiene:

- una nueva idea o un nuevo concepto, o
- una visión diferente de una idea vieja;
- una modesta cantidad de dinero para producir su producto;
- algunos canales para la venta y la distribución de su producto, ya sea su propio automóvil o una organización de venta y distribución en pleno funcionamiento; y
- un lugar donde almacenar su producto, sea su propio sótano, un depósito alquilado o un archivo digital,

usted puede convertirse en editor.

La cantidad de capital y de espacio necesarios dependerá de sus planes de publicación. En muchos casos, si está publicando uno o dos libros, necesitará relativamente pocos recursos.

Este requisito mínimo de inversión atrae a muchos que no entienden las complejidades y las implicaciones de todo cuanto significa publicar. Cuando Moby Dick llevó a Ahab a su muerte —mientras el capitán hacía señas a sus compañeros para que lo siguieran—, la superficie estaba sospechosamente en calma y reflejaba todo como un espejo. Desde lejos, era fácil pasar por alto el hecho de que una sogá mantenía atado a Ahab a la gran ballena blanca, y olvidarse de que la bestia no era tan fácil de manejar cuando estaba sumergida como cuando estaba en la superficie.

Publicar es un negocio extremadamente difícil. Las ganancias promedio son, en el mejor de los casos, pequeñas, a menos de que un golpe de suerte le permita tener un *best-seller* en un determinado año. A diferencia de la mayoría de las otras industrias, la editorial acepta una cantidad ilimitada de devoluciones de sus clientes minoristas y mayo-

ristas. En esencia, todo libro vendido está “en consignación” y, según el libro y el año, los saldos finales de la editorial pueden verse sumamente afectados. Lo que hoy parece una venta provechosa, mañana puede convertirse en un desastre.

Por otro lado, el negocio editorial tiene una base de cuentas de clientes muy pequeña, que incluso va reduciéndose día a día. En Estados Unidos, por ejemplo, casi la mitad del mercado minorista es controlado por dos grandes cadenas de librerías, al tiempo que un solo mayorista provee aproximadamente el 35 por ciento de los libros a los minoristas. Esto significa que tan sólo una pequeña porción del mercado de venta de libros en general está plenamente abierta a otros canales de venta. Al mismo tiempo, a las pequeñas editoriales les resulta virtualmente imposible acceder por sus propios medios a las dos principales cadenas de librerías, salvo que publiquen cinco o más libros por categoría en cada temporada. Sin este nivel de compromiso continuo para con un programa de publicación en curso, las pequeñas editoriales deben trabajar a través de los programas de proveedores oficiales (*vendor-of-record program*) o a través de distribuidores. En resumen, si bien es fácil entrar en el negocio, es muy difícil mantenerse.

Muchas veces los editores abren una editorial empujados por una idea o un concepto —una idea que, piensan, aún no ha sido suficientemente explotada y que, por lo tanto, encontrará una inmediata aceptación en el mercado—. Muchos se zambullen en el negocio sin tener un acabado conocimiento de las estructuras, las reglas y las políticas básicas que gobiernan el negocio editorial. Muchos no tienen ningún tipo de experiencia en el mundo de los negocios. Algunas de estas editoriales sobreviven —algunas incluso tienen éxito—, pero muchas otras luchan, engeguedas por la ambición y el anhelo de triunfar, del mismo modo que Ahab y, como él, muchas sucumben.

Lamentablemente, aun cuando nos gustaría que no fuese así, las ideas, por sí solas, no alcanzan para sustentar una editorial ni ningún tipo de negocio. Sólo las ideas enmarcadas en

El objetivo de este libro es proveer un marco y una estructura a aquellos que desean acrecentar su experiencia

una firme estructura organizativa, con capital adecuado, transformadas en un producto tangible (aunque hoy también puede ser digital) y con una planeación conveniente,

pueden sobrevivir y florecer. El objetivo de este libro es proveer un marco y una estructura a aquellos que desean acrecentar su experiencia.

Uno de los grandes avances de la industria editorial se produjo a

principios de la década de los setenta, cuando la “noble profesión” comenzó a advertir que su supervivencia dependía de una mayor atención a las matemáticas y al negocio editorial, es decir, que requería algo más que la simple adquisición de un producto para publicar y la producción de libros que podían o no tener un mercado. Si el objetivo de las editoriales era obtener ganancias y seguir llevando adelante, e incluso expandiendo, su misión de difundir ideas y promover el hábito de la lectura, el único modo de hacerlo era vendiendo libros rentables y permaneciendo en el negocio. Podían pagarse grandes sumas de adelanto, pero sólo una vez efectuado un adecuado análisis que asegurase la venta de los libros suficientes para obtener ganancias o, al menos, para no perder dinero. Una empresa en bancarota no era buena para nadie, menos aún para los empleados, los accionistas o el dueño. El negocio editorial se encontró frente a frente con la *Realpolitik*.

Desde entonces, las modernas técnicas de administración invadieron por completo la industria editorial. Puede discutirse si todas ellas son beneficiosas, pero un resultado positivo es que actualmente existen patrones o normas para casi todos los parámetros financieros necesarios para lograr el éxito del negocio. Así, hoy las editoriales cuentan en algunos países con pautas que les permiten comparar su propio rendimiento con el de otras editoriales para determinar si están en el camino correcto, y en Estados Unidos tienen a su disposición cifras elaboradas por la Association of American Publishers (AAP, Asociación de Editores Estadounidenses), el Book Industry Study Group (BISG, Grupo de Estudios de la Industria Editorial), la Association of University Presses (AAUP, Asociación de Editoriales Universitarias) y la Publishers Marketing Association (PMA, Asociación de Marketing Editorial). Los estudios de las agrupaciones gremiales en Hispanoamérica son cada vez más frecuentes y poco a poco más confiables.

Además, el mercado en el que se venden los libros ha sufrido un cambio drástico en el transcurso de los últimos años. Muchos de los vendedores independientes de libros más conocidos, que apoyaban a las pequeñas editoriales, han desaparecido, víctimas, en muchos casos, de una mala administración y, en otros, de la competencia de los supermercados, debido a la mala fortuna de tener sus instalaciones cerca de éstos. Es difícil competir cuando estos megamercados tienen la posibilidad de comprar con grandes descuentos, reunir una cantidad descomunal de mercadería con la que abastecen órdenes especiales así como la demanda del público en general, auspiciar eventos, ofrecer bares y atender al público durante 14 horas al día, siete días a la semana.

Como resultado, la cantidad de establecimientos dedicados a la venta de libros está disminuyendo día a día.

Con menos clientes a los cuales venderles libros, la editorial pequeña se encuentra ante un desafío sin precedentes. ¿Cómo puede ser rentable una empresa pequeña si no puede hacer llegar sus libros a las manos de los compradores, sean éstos mayoristas, minoristas o consumidores finales? ¿Cómo hace la editorial para llegar a estos mercados, venderles sus libros y promoverlos de manera tal que lleguen a manos del consumidor? Éstas no son preguntas fáciles de responder ni problemas sencillos de resolver. Sin embargo, si una editorial se plantea subsistir, no sólo es necesario que se formule estas preguntas sino que llegue a una respuesta.

El presente libro es resultado de muchos años de intenso trabajo, tanto como participante como en calidad de observador, en editoriales que cubren un amplio espectro de organizaciones, desde una pequeña empresa familiar, con ingresos anuales de aproximadamente medio millón de dólares, hasta una editorial montada desde cero, que finalmente produjo alrededor de cuatro millones en ventas, así como departamentos de libros de grandes empresas, con ingresos de hasta 80 millones. Es también resultado de años de trabajo como asesor de una diversidad de clientes de diferentes envergaduras, cada uno con sus propios desafíos y con su propia manera de abordarlos.

Cada uno de estos roles me dejó muchas enseñanzas, entre ellas la necesidad de:

- integrar todos los aspectos involucrados en una empresa editorial,
- contar con estructuras internas que permitan un crecimiento lógico y controlado, así como una comunicación abierta dentro de la empresa y entre las personas,
- establecer parámetros financieros y presupuestarios adecuados.

Estas enseñanzas incluyen también la naturaleza dinámica del negocio editorial, los inevitables desafíos y preguntas que surgen cada día, y la necesidad de contar con personal altamente capacitado para examinar y resolver estas cuestiones en forma rápida y concluyente.

A lo largo del tiempo, me fui dando cuenta de que las necesidades y los problemas de las editoriales más pequeñas difieren de aquellos de las empresas más grandes, fundamentalmente en grado, no tanto en naturaleza. El financiamiento, las estructuras organizativas internas, la obtención de material para publicar y la planeación editorial, el esta-

blecimiento de precios, las ventas y el marketing, la productividad, la contabilidad y las regalías, entre otras, son cuestiones que atañen tanto a las editoriales grandes como a las pequeñas. La diferencia reside en el *grado* de complejidad, no en la *naturaleza* del problema o de la materia.

Las editoriales pequeñas pueden aprender mucho de los sistemas y de las estructuras organizativas de sus hermanos mayores, en tanto que, al mismo tiempo, es mucho lo que las empresas más grandes pueden aprender de la focalización, el espíritu emprendedor, la creatividad y el talento de las firmas más pequeñas.

Este libro ayudará a las editoriales pequeñas, tanto a las que recién se inician como a las que ya tienen su empresa en funcionamiento, a reconocer y a enfrentar las realidades de un medio editorial sujeto a cambios vertiginosos. En primer lugar, se examinan las funciones básicas de una editorial, para luego ampliar y profundizar estos conceptos, en un nivel más avanzado. El libro proporciona, asimismo, nombres y direcciones de recursos que serán de utilidad para la editorial pequeña y que le permitirán acceder más fácilmente a la comunidad editorial de mayor envergadura y a la comunidad empresarial en general.<sup>†</sup>

Este libro no tiene como propósito explicar las diversas funciones editoriales de todos los días o los conceptos o métodos de marketing; otros libros se ocupan de estos temas de manera admirable. En cambio, provee información práctica que lo ayudará a manejar y a controlar las diferentes actividades editoriales que se realizan a diario. Brinda información acerca de las normas de publicación vigentes y da cuenta del porqué de las prácticas actuales. Asimismo, lo ayudará a entender la absoluta necesidad de contar con una planeación y una organización adecuadas si desea obtener ganancias. Y, finalmente, espero que este libro lo estimule a poner en práctica estos cometidos cruciales en su propia empresa o a continuar con su instrumentación.

Quisiera hacer un comentario acerca de los cuadros y de las ilustraciones: de ninguna manera pretenden ser concluyentes. Cada editor tiene su propia manera de hacer las cosas. Los cuadros y las ilustraciones incluidos en este libro le darán una idea de cómo manejar las diferentes funciones y de cómo trabajar en la rentabilidad de ciertas situaciones. Piense en ellos como modelos de planillas y adáptelos a sus propias necesidades, utilizándolos en papel o bien en formato digital

<sup>†</sup> La edición original daba información acerca de la industria estadounidense. Ésta la conserva pero agrega referencias útiles para los editores hispanoamericanos. [N. del e.]

en su computadora. Los cuadros y las ilustraciones tienen por fin poner de manifiesto la necesidad de contar con planillas que usted pueda seguir con facilidad para simplificar su trabajo. Úselos teniendo esto en cuenta.

Durante los muchos años en que he trabajado en la industria editorial, una de las cosas que he aprendido a agradecer muy especialmente es que quienes trabajan en este medio están dispuestos a compartir información con los demás. Esto es especialmente válido en el caso de las pequeñas editoriales. Puesto que hay muy poca capacitación para el trabajo específico de esta industria, gran parte de los conocimientos acerca del quehacer editorial se adquiere aprendiendo de maestros. Yo diría que en la industria todos somos aprendices, salvo porque este término implica un extenso periodo de tutelaje bajo la guía de un experto, si bien en nuestro medio la duración del tutelaje es relativa.

El presente libro está escrito con el espíritu de un maestro.