

Prólogo

Aparentemente, la venta de libros es una actividad sencilla, cuyo control no requiere más que la suma y la resta. El librero convierte el dinero en libros y, luego, vuelve a convertir los libros en dinero: en “más dinero” que el que costaron los libros originalmente, suficiente para cubrir los gastos de toda la operación y para obtener un poco de margen extra.

En realidad, no es una tarea tan simple.

Rara vez se examina, o ni siquiera llega a reconocerse, el obstáculo más importante que presenta la correcta venta de libros, a saber, la forma en que el librero lleva un registro del funcionamiento del negocio y, como resultado, la estrategia equivocada que utiliza para su negocio. La contabilidad convencional de las librerías, utilizada casi universalmente por los libreros, mide el rendimiento financiero del negocio en relación con las ventas. El componente clave en esa medición se percibe como la diferencia entre el costo que los libros tienen para el librero y el precio al que éste los vende —la utilidad bruta o el margen bruto—. Cuando los libros son vendidos al por menor, el margen bruto es igual al descuento que el librero obtuvo al comprar los libros. Restando al margen bruto los gastos de operación del negocio se obtiene la ganancia, o la pérdida, neta.

Lamentablemente, la rentabilidad bruta sobre las ventas (RBSV) nada nos dice acerca de cuán correctamente el librero invirtió su dinero, que es el primer paso para el proceso de conversión y de reconversión. Dos libreros, con un millón de dólares en ventas cada uno, pueden tener un margen bruto sobre las ventas de \$400 mil —con lo que habrían obtenido un descuento promedio del 40 por ciento— o, lo que es igual, del 40 por ciento de las ventas. Ambos consideran que sus resultados financieros son equivalentes, aunque uno tenga una inversión promedio en inventario de \$150 mil —un margen bruto de \$2.67 por dólar invertido— y el otro, una inversión de \$600 mil (un margen bruto de \$0.67 por dólar invertido). El primer librero está invirtiendo su dinero de modo más prudente y tiene muchas más posibilidades de prosperar más rápidamente. Sin embargo, los números que ofrezca el contador tomando como base el índice de la RBSV no darán ninguna pista al respecto.

Si, en lugar de libros, el librero comprase una librería, la rentabilidad sobre la inversión requerida para comprar el negocio sería un punto mucho más central que la rentabilidad sobre las ventas. Y, por supuesto, sólo podría conocer aquella una vez que el librero se convierta en propietario de la librería.

Un índice mucho más útil que la *RBSV* —ciertamente más eficaz para orientar la conversión de dinero en libros— es la rentabilidad bruta sobre la inversión en inventario (*RBSII*), que mide el grado de productividad con que el librero está utilizando el capital de trabajo. La rentabilidad bruta sobre la inversión en inventario se calcula multiplicando el margen (la diferencia entre lo que el librero paga por los libros y lo que obtiene por ellos) por la cantidad de veces que cada dólar invertido ha sido vendido y reinvertido ese año, lo que denominamos “rotación de inventario”.

Por desgracia, son muy pocos los libreros que calculan la rotación de inventario y, menos aún, los que miden su efecto sobre el rendimiento financiero de su negocio. La rotación de inventario puede pasar inadvertida con mucha facilidad porque nada de lo relativo al funcionamiento diario del negocio fuerza al librero a centrarse en ella. Siempre hay otros asuntos que parecen más urgentes.

Debido a las complicaciones que surgen a diario, el librero se ve obligado a tomar todo tipo de decisiones incidentales y, a veces, se encuentra ante la difícil situación de tener que elegir una alternativa de entre muchas otras. Para convertir el dinero en libros, el librero debe elegir los títulos y decidir la cantidad de cada uno. Para seleccionar los títulos que aún no han sido publicados, generalmente cuenta con la asistencia del representante de la editorial, quien le da al comprador de la librería la información relacionada con los títulos de próxima aparición y le sugiere la cantidad de ejemplares por título que debería tener en existencia. Si bien esto es de ayuda, la información de algunos representantes de ventas es más confiable que la de otros y, en última instancia, el librero sabe que los ingresos del representante dependen, por lo general en forma directa, del volumen de la orden de compra que logre. Además, los representantes de muchas editoriales dejan una gran cantidad de librerías sin visitar. De hecho, algunas editoriales pequeñas directamente no cuentan con representantes de ventas.

Muchas de las decisiones que debe tomar el librero se refieren no a los títulos de próxima publicación, sino a los títulos que ya tiene en la librería. ¿Debería comprar más ejemplares de este o de aquel título? ¿Debería devolver a la editorial, para su acreditación, los ejemplares

remanentes de este título o de aquel otro? Para estas decisiones, el representante de la editorial no suele ser muy útil o, a veces, no se puede contar con su ayuda en el momento en que uno la necesita.

Además de la necesidad de conocer la clientela de la librería así como los libros y la posibilidad que tienen de ser vendidos, la selección de los títulos y de las cantidades se complica todavía más cuando se toman en consideración los descuentos, el derecho a realizar devoluciones y las condiciones en que éstas deben realizarse. Cada editorial ofrece distintos descuentos según el volumen de los pedidos y las combinaciones de títulos. Aunque las últimas tendencias se orientan hacia un descuento fijo, tradicionalmente cuanto mayor es el pedido, mayor es el descuento. Pero cuanto mayor es el pedido, aumenta el peligro de devoluciones (suponiendo, por supuesto, que la editorial acepta devoluciones de exceso de inventario). Cada editorial tiene sus propias reglas respecto de las devoluciones: el plazo en el que las acepta, si realiza una acreditación total o parcial, si requiere una autorización previa, si los saldos acreditados son pagados o si quedan a cuenta de futuras compras.

Para realizar reposiciones —y, a veces, para comprar títulos por primera vez— el librero debe decidir si le comprará directamente a la editorial o si le comprará a un distribuidor o, en Estados Unidos, a un mayorista. Quizá decida hacer ambas cosas: comprar ejemplares de “emergencia” a un mayorista y efectuar la compra principal a la editorial. Habitualmente, el mayorista ofrece descuentos inferiores, menos favorables que los que ofrece la editorial, pero entrega los libros más rápidamente y permite a los libreros combinar varios títulos de los catálogos de distintas editoriales. Los mayoristas, en general, requieren un pago inmediato, en tanto que las editoriales suelen aceptar pagos demorados sin aplicar sanciones. Las consecuencias de interrumpir la relación con un mayorista pueden ser más graves. La pérdida temporal de los servicios de un mayorista, en efecto, impide al librero realizar pedidos especiales y lo obliga, incluso cuando tiene que realizar una reposición normal, a dejar algunos títulos sin reponer hasta que pueda reunir un volumen considerable para realizar un pedido directamente a la editorial.

Los mejores descuentos de las editoriales dependen de que el volumen de los pedidos —a cada editorial— sea lo suficientemente importante como para alcanzar un atractivo “nivel de descuento”, aunque, como se mencionó anteriormente, en la actualidad ese volumen puede ser relativamente bajo. Por esta razón, puede resultar mucho más fácil trabajar con una editorial grande que con una pequeña. En lugar de

perder el descuento, el librero puede dejar algunos títulos sin reponer durante algún tiempo hasta poder realizar un pedido que alcance un volumen aceptable. Además de las ventajas que representan los descuentos, la compra directa a la editorial —tanto ejemplares nuevos como reposiciones— se considera un factor importante para obtener dinero proveniente de la publicidad compartida,[†] para asegurarse de que el representante continuará llamando a la librería, para participar en las giras de los autores y para gozar de otros beneficios que ofrezca la editorial.

La decisión respecto de cada título que se comprará y de cada pedido que se realizará, y la combinación de ambos, a menudo está fuertemente influida por las claras y obvias ventajas que representan los descuentos asociados con cada decisión. Parece posible evaluar tales decisiones en forma simple, utilizando el descuento como guía. Pero aun si esa guía fuese válida para las decisiones acerca de qué títulos comprar, ¿qué guía debe utilizar el librero para determinar el surtido de títulos que ofrecerá su librería? La variedad del inventario que se compra, se mantiene y se devuelve no suele decidirse conscientemente; es el resultado de cada decisión individual respecto de cada título. Lo que queda constituye la variedad del inventario.

El librero puede verse en la posición de decidir si ofrecerá descuentos a sus clientes minoristas —y respecto de qué títulos y en qué porcentajes—. Con frecuencia este punto resulta problemático, ya que una librería competitiva que ofrece descuentos, por lo general la sucursal de una cadena, puede encontrarse con que tiene un efecto negativo en sus ventas.

Los libreros aceptan, en forma generalizada, que excepto por los obvios porcentajes de descuentos y por su efecto aparentemente directo sobre el margen que cualquier libro puede dejar una vez vendido, no existen números confiables que les sirvan de parámetro para sus decisiones cotidianas. Salvo cuando se trata del simple objetivo de obtener el máximo descuento posible para maximizar las utilidades, se da por supuesto que el parámetro es aportado por el sentimiento no cuantificable de “ser un librero”, que permite traducir la experiencia en un conocimiento gracias al cual es posible juzgar qué títulos y cuántos ejemplares de cada título hay que mantener en el inventario, cuándo realizar un pedido y de cuántos ejemplares, y qué títulos devolver y cuándo hacerlo.

[†] La publicidad compartida es un gasto promocional que efectúan de común acuerdo editor y librero. [N. del e.]

Cualesquiera que sean las razones —diferencias en la clientela de la librería, diferencias en las personalidades de los libreros, la proliferación de títulos incluidos dentro del sistema—, los libreros no han encontrado un método útil de navegación, matemáticamente fundamentado, para manejar su negocio, como lo eran las estrellas del firmamento para los capitanes de los barcos.

Sobre todo, en tanto que navegantes, es necesario que sepamos adónde queremos ir. El librero se mueve en un negocio que consiste en convertir el capital de trabajo en libros, los que constituyen su “inversión en inventario”, y luego los libros nuevamente en capital de trabajo. El objetivo es que las decisiones que se adopten respecto de la compra y el aprovisionamiento produzcan la mayor rentabilidad posible a partir de esa inversión en inventario.