

# 1. La fórmula empresarial

## INTRODUCCIÓN

El mundo del libro es tan seductor como intrigante. Los escritores, los editores, los intermediarios culturales y los librereros, con sus mutuas y recíprocas relaciones, crean un microcosmos único en su género, no sólo por la vivacidad intelectual que lo caracteriza, o por el nacimiento de nuevas ideas y propuestas, sino también por una cierta reticencia, un fastidio (¿tal vez arrogante?) de equiparar la actividad librera con otras actividades económicas, de considerar al libro como un producto sujeto a las leyes de la economía y del mercado. Esta actitud no es del todo infundada, porque tiene su origen en la ambigüedad propia del libro como un bien desde el punto de vista de sus características económicas, pues es, al mismo tiempo, un bien público y un bien privado.

Es un bien público en cuanto que es “un vehículo de cultura, de integración y promoción social, un fenómeno artístico o un simple entretenimiento” (Gambaro, 1992b). A diferencia de otros bienes públicos, como la iluminación de las calles, por los cuales el consumidor no está dispuesto a pagar, el bien libro admite que se le fije un precio, aunque no siempre sea suficiente para cubrir todos los costos necesarios para obtener el producto. El libro, como decíamos, es también un bien privado desde el momento en que tiene un mercado propio, en el cual la satisfacción de la demanda por parte de los productores compite con otros libros u otros productos.

El libro es, pues, un producto particular y complejo, al cual podemos asignarle, desde el punto de vista económico, y entre otras características ya indicadas, las siguientes (Gambaro, 1992b):

- es principalmente un bien de consumo, pero el hecho de que, una vez leído, sea conservado en bibliotecas familiares y personales, con frecuencia lo hace entrar en la categoría de bien de inversión;
- es un bien que podría considerarse masivo (si pensamos en el fenómeno de los *best-sellers*), pero en un examen más atento resulta evidente que el libro es un bien que debe insertarse de forma focaliza-

da, dirigida a un segmento de mercado específico, pues el editor realiza la mayor parte de sus ventas a compradores con gustos y necesidades particulares;

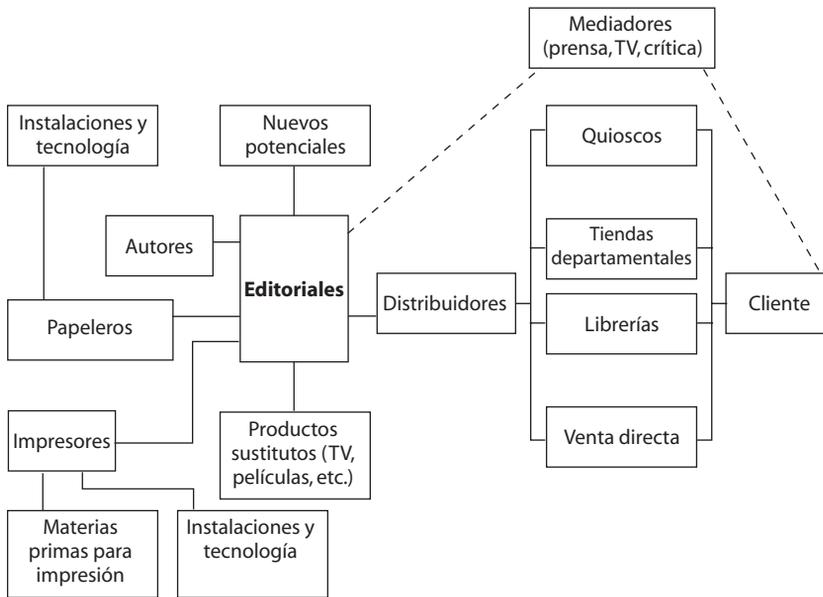
- es un bien que satisface una multiplicidad de funciones del comprador-lector, que pueden ser educacionales, culturales y de entretenimiento, y
- es, en resumen, un bien que presenta características únicas, pues cada título es diferente —es de hecho un prototipo—, aunque puedan distinguirse características homogéneas (genéricas) de los libros.

Como puede verse, éstas son características que conviven entre sí, de modo que resulta difícil separarlas, lo que a su vez refuerza la idea de la complejidad, incluso en términos económicos, del libro como un bien. Para la realización de este texto tomamos una decisión elemental, conscientes de que puede, al menos al principio, ofuscar la dimensión cultural del libro: buscamos hablar del libro en su fase de comercialización en la librería, ese negocio especializado en el cual el comprador-lector puede hacerse una idea de la oferta y efectuar su selección. El objeto de este texto son la economía y la administración de la librería como centro de distribución y de contacto entre el mundo librero y el comprador-lector.

Estudiar la librería desde su aspecto económico y empresarial implica analizar las condiciones en que esta organización vive y se desarrolla a lo largo del tiempo para llevar a cabo, de forma duradera, su función como centro de difusión de la cultura y la información. Consideramos que la librería es una empresa distribuidora que se encuentra en la fase final de la cadena del libro y que, para desempeñar bien su papel, debe respetar las leyes de la eficiencia y el manejo adecuado de los recursos.

## LA CADENA DEL LIBRO

El libro es el resultado de una compleja cadena de producción y distribución que idealmente involucra una serie de actores, del autor al editor, del impresor al distribuidor y luego al punto de venta en el que suele concretarse el proceso de compra por parte del cliente final: el lector. Como puede verse en la figura 1, el actor fundamental de esta cadena es el editor, en su papel de empresario que asume el riesgo de lanzar al mercado un producto, y que también adopta el papel de or-



**Figura 1.** La cadena del libro.

ganizador e integrador de servicios para traducir la idea empresarial en un hecho concreto: la producción y la comercialización del libro.

En torno al editor se encuentran otros importantes interlocutores sociales indispensables para la realización del libro. A la izquierda del editor encontramos, principalmente, a los autores o los “dueños” de las ideas y el conocimiento artístico y científico, a las empresas que producen papel y otras materias primas (tintas, material de encuadernación, etcétera), y a las que poseen instalaciones necesarias para la impresión y la reproducción, es decir, los impresores. A la derecha del editor están las empresas de distribución comercial y los diversos canales de distribución, uno de los cuales es, naturalmente, la librería. En esta cadena desempeñan un papel importante los intermediarios culturales, que son los interlocutores sociales (críticos, periodistas, etcétera), quienes a través de los medios masivos de comunicación informan, aconsejan o critican la producción de libros y que, por tanto, ejercen una función de promoción o de guía para los lectores, compradores finales de los libros.

Las editoriales están en el centro de este proceso y representan el corazón de la industria. En ellas se manifiesta la competencia, ya sea por descubrir autores hasta entonces desconocidos pero prometedores o

por adquirir autores de moda y derechos de traducción de libros que tienen éxito en el extranjero; por presentar, en resumen, un catálogo capaz de atrapar al público de lectores y de líderes de opinión. Es un sector que puede estar segmentado en géneros, pero que tiene una gran cantidad de estrategias, como la integración hacia la izquierda y la derecha de la cadena (algunos editores son también impresores y distribuidores, o controlan y administran las cadenas de librerías ubicadas en su territorio), o la focalización dirigida a un único segmento (en general los pequeños editores se especializan en un género y se limitan a contratar empresas externas para los diversos procesos de integración y competencia).

El último eslabón de la cadena está representado por los puntos de venta, de los cuales la librería constituye sin duda el negocio especializado por excelencia. A manera de ilustración, podemos mencionar los datos del *Estudio de canales de comercialización del libro en América Latina y el Caribe, con énfasis en las librerías*, realizado en 2003 por el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlale) y el Grupo Interamericano de Editores (GIE), según el cual en México las librerías representan el 32 por ciento de las ventas de libros, en Colombia y Argentina el 43 y en España el 61.

Una última anotación. Cualquier cadena productiva, y la del libro no es la excepción, representa evidentes compromisos económicos, pues origina tanto costos y utilidades como necesidades de inversión. Los costos se originan en el factor productivo (material, trabajo, amortización de instalaciones, servicios, etcétera) y las utilidades en la venta final del libro. La inversión consiste en los recursos financieros que se usan en las instalaciones de impresión, el inventario y los créditos que se conceden a los clientes, en especial a algunos establecimientos que compran a consignación. Así, es posible determinar y configurar el rendimiento de la cadena productiva mediante la relación entre las utilidades producto de las ventas y el capital que debe invertirse para obtenerlas. La utilidad es, a su vez, el resultado de la diferencia entre el valor del libro, es decir el precio que el comprador está dispuesto a pagar, y su costo compuesto, que comprende los costos del papel, la impresión, los derechos de autor, los costos comerciales y los pagos a los diversos sujetos involucrados, mientras que el capital invertido está determinado por las inversiones netas efectuadas, ya sea en activos fijos o circulantes, como créditos e inventario.

Una cadena de producción tiene interés desde el punto de vista económico si produce rendimientos que resulten, al menos, iguales al cos-

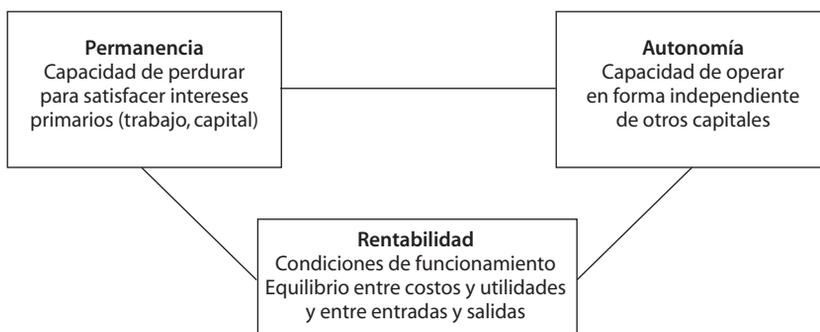
to del capital necesario para financiar la inversión en la cadena. La cadena del libro, en las diversas ramas que la componen (interés general, escolares, libros de arte, etcétera), no siempre alcanza ese equilibrio, pero ésta es una razón más para que los involucrados aprendan sobre la economía y administración de su empresa.

#### LA LIBRERÍA COMO EMPRESA COMERCIAL

La librería es una empresa, como todas las unidades económicas u organizaciones cuyo objetivo es la producción de riqueza. En una economía empresarial se entiende por *empresa* una organización cuyas características son de tipo predominantemente económico. En occidente la empresa también es la organización fundamental de producción de riqueza, es decir, de bienes y servicios. La librería es, por lo tanto, una organización económica cuyo objetivo es proveer servicios de distribución; su papel es distribuir libros efectuando una transformación económica, pues los pone a disposición en los momentos y los lugares más adecuados para satisfacer la demanda y las necesidades del comprador-lector.

La librería es una sociedad humana. La constituyen personas que tienen en mente los intereses de la organización; ante todo, el librero empresario que invierte recursos financieros, asumiendo los riesgos correspondientes, y los colaboradores que arriesgan su trabajo si la empresa no se desempeña de un modo económicamente equilibrado.

Es conveniente hacer algunas observaciones con respecto a estas dos clases de representantes de los intereses de la organización. El librero empresario se ve obligado a invertir recursos financieros. No es un mero intermediario, cuya tarea sería conciliar a dos partes y que sólo obtendría una compensación, es decir una comisión, si el proyecto resultara exitoso: el mediador se limita a emplear su tiempo para facilitar el éxito del proyecto. Abrir y administrar una librería implica, por el contrario, utilizar el capital: se trata, sobre todo, de pagar los costos de instalación, de invertir en un inventario de libros, en equipo de venta, en la renta, etcétera. El financiamiento que ofrecen los editores mismos puede ayudar a absorber parte de estas necesidades económicas, pero nunca será suficiente para cubrirlas por completo, de modo que será necesario recurrir a capitales privados del empresario o a préstamos bancarios. La inversión efectuada por el dueño se justifica sólo si existen utilidades. De otro modo, los centavos invertidos hubieran sido mejor gastados adquiriendo bonos gubernamentales o en otra activi-



**Figura 2.** Permanencia, autonomía y rentabilidad.

dad que no implicara el riesgo de perder el capital, como sucede al abrir y administrar una librería.

No se puede negar, además, que la situación económica de los colaboradores depende del buen funcionamiento de la librería: su remuneración periódica y su estabilidad laboral tienen una estrecha relación con el éxito o fracaso de ésta.

Por los motivos que hemos estudiado, para la economía de las empresas se considera que los intereses tanto del inversionista como de los trabajadores pueden ser satisfechos sólo si la organización-empresa, en nuestro caso la librería, busca poseer dos características: estabilidad y autonomía (véase la figura 2).

La rentabilidad es importante porque estos intereses no pueden ser satisfechos si la librería no dura en el tiempo. Como todas las empresas, la librería no puede ser un hecho esporádico, temporal. Abrir o adquirir una librería en una ciudad es muy distinto de poner, ocasionalmente, un puesto de venta de libros en una feria. En el primer caso se constituye una organización destinada a durar en el tiempo; en el segundo, por el contrario, se trata de una actividad ocasional, a menos que constituya una actividad de comercio ambulante con características de continuidad, y en este caso se requeriría una empresa que ejerciera una actividad diferente que el negocio de la ciudad.

La permanencia está relacionada con otro aspecto de la empresa: la voluntad de cumplir los fines económicos o no económicos (se puede realizar una inversión duradera de medios financieros para obtener frutos que con el tiempo compensen los riesgos o bien emprender un proyecto con fines culturales o personales). Los colaboradores también buscan la permanencia de la empresa, porque desean asegurar su remuneración y su empleo.

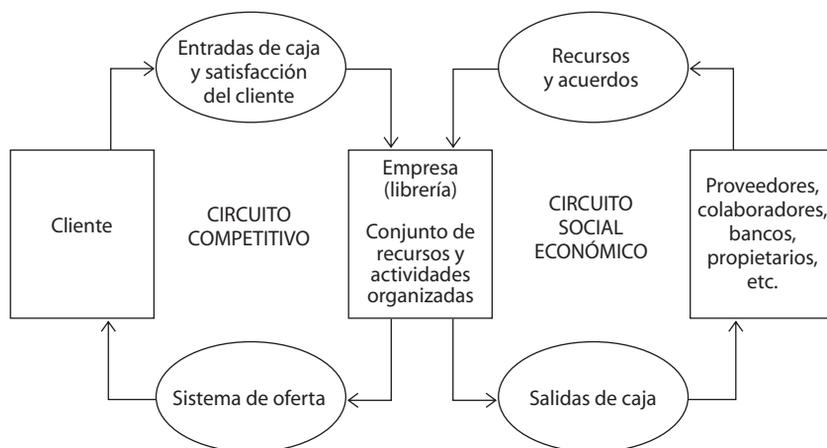
Como puede verse, se trata de intereses empresariales primarios que sólo puede satisfacer una organización que sea estable como empresa.

En conjunción con este carácter de estabilidad es necesario considerar otro, el de la autonomía. La empresa debe gozar de autonomía para desarrollar eficazmente su función: satisfacer los intereses para la cual fue constituida y por los que funciona. Si su existencia depende exclusivamente de recursos externos, ya sea como aportaciones en una sola ocasión por parte de personas externas a la empresa, ya sea como aportaciones para las pérdidas acumuladas durante la administración, es evidente que la empresa pierde su autonomía y depende de las decisiones de otros o de intereses que pueden mellar el equilibrio de la empresa y por lo tanto la consecución de los fines para los que fue creada. Incluso en el mundo de los libreros sucede, a veces, que esta característica se descuida, pensando que puede echarse mano del patrimonio personal o familiar para salir a flote, pero al hacerlo se olvida que, en un entorno tan difícil como éste, una empresa fundada en cimientos tan endeble está condenada a desaparecer más temprano que tarde.

Cumplir con estas dos características tan estrechamente relacionadas, depende a su vez de que la empresa cumpla una condición funcional: los recursos que se consuman deben ser reintegrados. En otras palabras, al mismo tiempo que cumple sus fines, la empresa debe respetar el equilibrio entre costos y ganancias, entre entradas y salidas de dinero. Ésta es la condición que permite que cualquier empresa, incluso la librería, perdure en el tiempo y conserve su autonomía.

#### UN MODELO PARA INTERPRETAR LA LIBRERÍA: LA FÓRMULA EMPRESARIAL

La idea de *organización* que hemos usado para definir la librería como empresa representa un enfoque correcto, pero deja traslucir una imagen institucional que puede parecer un poco abstracta y por lo tanto difícil de aplicar. La economía empresarial, ciencia práctica por excelencia, se ha preocupado por proponer una premisa que permita analizar los diferentes modelos de librería y evaluar si tienen éxito o no. Se trata del concepto de *fórmula empresarial*, que puede definirse como la forma en que la empresa se relaciona con el mundo exterior, o sea como un modelo de interacción entre la empresa y el ambiente. Toda empresa —y por lo tanto también la librería— sufre un proceso de cambio continuo e incesante: adquiere medios de producción o facto-



**Figura 3.** La fórmula empresarial.

res productivos en el mercado de abastecimiento y ofrece servicios a sus clientes; en otros términos, compra libros, utiliza los servicios de sus propios colaboradores, contrata servicios externos y elabora una “estructura”, una “máquina” que se llama negocio, de modo que pueda ofrecerle al cliente un servicio de orientación, selección y entrega que lo satisfaga.

La fórmula empresarial, como puede verse en la figura 3, está articulada por estos elementos:

- una *estructura*, es decir un conjunto de recursos y actividades de organización,
- un *sistema de oferta* dirigido a la clientela y
- un *sistema de relaciones sociales y económicas* con sus interlocutores: los proveedores, los colaboradores, los inversionistas, se trate de una relación de crédito (banco) o un vínculo de capital de inversión (medios propios).

La estructura es el eje en torno al cual giran todos los otros elementos: la estructura debe producir el sistema de oferta y mantener la relación con los otros interlocutores sociales. Está compuesta por recursos organizados, que conforman la organización personal y el patrimonio, y por actividades. Más específicamente, los recursos son materiales, como la ubicación del negocio, la renta, el inventario, la disposición de los libros, e inmateriales, como la experiencia comercial, las relaciones con los proveedores (por ejemplo los editores) y con los clientes, las ha-

bilidades individuales, la dedicación y la “habilidad” de los vendedores, etcétera. En una empresa que opera en el campo comercial y que tiene valor cultural, como la librería, los recursos inmateriales tienen una gran importancia. El elemento humano se vuelve crítico para el éxito del negocio: sucede a menudo que un negocio en buena posición no tiene éxito porque el nivel de servicio es malo. Y el nivel de servicio depende de la aptitud, conciencia y habilidad del personal. En la estructura pueden identificarse también las actividades que se desarrollan en el ámbito del negocio: la recepción de libros y su colocación en los estantes, las actividades de servicio, la venta, la cobranza y las actividades administrativas.

### *El sistema de oferta*

Si vemos la figura 3 notaremos a la izquierda un circuito que podemos llamar “competitivo”. La estructura prepara y pone en funcionamiento un sistema de oferta (surtido, promoción, servicio, precio de venta) que se dirige a la clientela. Principalmente se trata de identificar el segmento de mercado al cual se dirige, pues esto influye en el sistema de oferta y por lo tanto en la estructura más adecuada para realizar esta oferta. Tomemos por caso que, dependiendo de la ubicación del negocio, en la ciudad exista una demanda potencial para libros en inglés. El objetivo de satisfacer la demanda de este segmento implica organizar un sistema de oferta adecuado, que requiere experiencia, aptitud y cierto tipo de habilidades. El área de atracción, en este caso, puede ser toda la ciudad o incluso la región. Si, en cambio, se decide, siempre teniendo en cuenta la ubicación, dirigirse al segmento de libros de interés general, está claro que el sistema de oferta será diferente y que la estructura también deberá adoptar una configuración distinta. El área de atracción será más restringida y la competencia más dura, al punto de que será necesario adoptar un sistema de oferta que tenga elementos que permitan que este negocio se distinga de los otros. En otras palabras, ¿por qué entraría un comprador-lector a ese negocio y no al de la competencia? Los elementos distintivos que invitan al cliente a entrar en el negocio y a comprar son muy diversos: pueden ser las vitrinas, el gentío, la atmósfera, la simpatía que irradia el personal, los servicios que se ofrecen o los descuentos, etcétera.

De este circuito, en el que juega un papel fundamental el sistema de oferta, nacen las ganancias (el precio pagado para obtener un bien), pero también, en contrapartida, las posibilidades de que entre dinero y

de que el cliente se sienta satisfecho. Si esto se logra, resulta factible que la venta se repita en el futuro, ya que el cliente ha interiorizado una serie de elementos (cortesía del personal, buen surtido, etcétera) que lo impulsarán a volver al negocio para repetir una compra. El fenómeno de adquisición de la confianza del cliente es uno de los rasgos característicos de la librería: el negocio ha de ser visto no sólo como un centro de distribución sino también como un centro de difusión de cultura e información. El comprador es con gran frecuencia un cliente encariñado, fiel, que mantiene con el negocio una relación no ocasional sino duradera.

### *El sistema de relaciones sociales y económicas*

Además de la vertiente competitiva, que es la razón de ser de la empresa, existe otra vertiente (véase la figura 3), la social y económica, que interactúa con interlocutores sociales que no son el cliente: los proveedores, los colaboradores y los inversionistas.

También en esta vertiente se crean procesos de intercambio entre la estructura y diversos interlocutores sociales. La estructura, o en este caso la empresa, adquiere insumos o establece acuerdos, a cambio de los cuales ofrece contraprestaciones pecuniarias. En este caso hay adquisición de bienes y servicios, es decir aparecen los costos que deben cubrirse con la entrega inmediata o diferida de sumas de dinero que salen de la caja o que dan lugar a crédito de los proveedores.

En la relación con los proveedores —especialmente los editores— la librería hace pedidos de libros en los momentos y modos que se consideran más congruentes con la necesidad de asegurar un nivel de servicio adecuado para los clientes, respetando las condiciones de rentabilidad y eficiencia. Sin duda no es congruente llenar el almacén sin pensar en la satisfacción de las necesidades del cliente. Tampoco es congruente que la librería no sea capaz de surtir rápidamente los libros que piden los clientes. En la relación con los editores también son importantes las modalidades de pago. Diferir el pago del pedido permite a la librería reducir el capital de inversión y por tanto hacer un uso menor de préstamos bancarios (con gravámenes financieros) o de los recursos propios (con pérdida de los beneficios que se derivan de las inversiones externas a la librería).

Si analizamos otro circuito social importante, el de la relación con los colaboradores, podemos ver que la estructura, es decir la librería, busca obtener servicios (en sentido llano), pero también consenso y una

intensa participación en las actividades. Ya se ha visto el papel crítico que juegan los colaboradores en el suministro de servicio en el mostrador, o *front-office*, y detrás del mostrador, o *back-office*, pues en muchos casos constituye el elemento diferenciador respecto de otros negocios en la zona. Ahora se entiende que el trato con los colaboradores no puede limitarse a una simple relación contractual, sino que es necesario obtener, mediante remuneraciones y recompensas sociales (como la de desempeñar un trabajo gratificante), un consenso, condición indispensable para desarrollar con empeño y habilidad los papeles asignados dentro del negocio. Un empleado que interactúa con el cliente y se convierte en su consejero tiene una gran pasión por su trabajo y se dedica a él con un empeño que va mucho más allá de lo contractual.

Las librerías también mantienen relación con otros interlocutores sociales: los bancos y los dueños que aportan el capital propio. Haciendo a un lado los bancos, para los cuales valen las observaciones que pueden hacerse para cualquier tipo de empresa, es necesario detenerse un momento en quienes aportan capital propio.

En primer lugar está claro que la función de la empresa no es ser un objeto de propiedad. Las propiedades son los bienes y los derechos, que generan obligaciones. La empresa es una institución social. Sólo se puede decir en forma figurada que una persona es dueña de una empresa, pues lo correcto es decir que sólo es dueña de los bienes y por lo tanto del capital de la empresa. En segundo lugar, como ya dijimos, en la librería el capital suele provenir de la persona que dirige la organización. En las empresas pequeñas y familiares el empresario y el dueño suelen ser el mismo.

En nuestro esquema de referencia —la fórmula empresarial— el dueño empresario se vuelve un interlocutor social con el cual la empresa entabla una relación íntima y exige recursos financieros y trabajo, a cambio de los cuales ofrece las satisfacciones y remuneración esperadas.

### *El principio de consonancia*

La fórmula empresarial que hemos presentado hasta ahora parece ser un modelo para leer e interpretar el “modo de llevar una librería”. Pero, ¿cómo se configura una librería? ¿Con qué recursos materiales e inmateriales es necesario contar? ¿Qué elementos constituyen el sistema de oferta? ¿Qué elementos distinguen este sistema de los negocios de la competencia? ¿Por qué, en otras palabras, los clientes preferirán este negocio a los otros que operan en la zona? ¿Cuáles son las relacio-

nes sociales y económicas que existen entre los editores, los colaboradores, los inversionistas y los dueños? ¿Qué características distintivas posee el empresario que se identifica con el administrador del negocio?

En esta lista falta, sin embargo, hacer énfasis en un aspecto por demás relevante. Todas las librerías tienen una fórmula empresarial, pero no todas tienen una fórmula exitosa. Para hacerla destacar puede ayudar, para empezar, un principio: el principio de consonancia. En la fórmula empresarial debe subsistir una coherencia entre los elementos que la constituyen para poder afirmar que estamos en presencia de una fórmula exitosa. Coherencia quiere decir que el sistema, por un lado, responde a las necesidades que ha expresado el segmento de mercado en el cual se opera y, por el otro, que es coherente con los recursos y las actividades de la estructura y con los circuitos sociales y económicos que giran en torno a otros interlocutores sociales. Puede suceder que una librería haya acertado en el segmento y el sistema, pero que la inoperatividad interna no le permita servir adecuadamente a los clientes. Algunos ejemplos son, entre muchos otros, el retraso en las entregas por falta de planeación o el personal de venta no siempre capaz y disponible para atender a los que frecuentan la librería. Por otro lado, existe la situación opuesta: se es eficiente en la distribución y existe una óptima coherencia con los interlocutores sociales pero se ha escogido un segmento de mercado que no tiene una dimensión adecuada en esa zona.

Tomemos dos ejemplos de actividades comerciales exitosas, no librerías, que operan en segmentos diferentes. McDonald's posee una fórmula empresarial exitosa porque existe consonancia entre todos sus elementos. Tiene una estructura extremadamente reducida en lo que concierne a las actividades y recursos administrativos, genera un producto "modesto" en términos del valor que percibe el cliente, a un precio accesible para los jóvenes y las personas que no están dispuestas a pagar más del equivalente a unos pocos dólares. La estructura, si bien reducida, es adecuada para su tipo de servicio: no hay nada superfluo, la silla se limpia fácilmente con un trapo, el personal es suficientemente (mal) educado, pero todo es coherente con ese segmento de mercado. La fórmula empresarial de un restaurante de lujo también puede tener éxito, pero los ingredientes son muy diferentes aunque también sean coherentes entre sí. La estructura implica, en este caso, un generoso empleo de recursos y una estructura suntuosa, casi redundante, rica en elementos inmateriales, que son los que constituyen la atmósfera. Los meseros son profesionales, dedicados a brindarle al cliente un servicio casi obsesivo. El sistema de oferta, más allá de un menú variado, refinado y

creativo, encuentra en el servicio su elemento más gratificante. El segmento al cual se dirige es, evidentemente, muy selectivo y, en consecuencia, el precio es muy elevado. También aquí está asegurada la consonancia, de hecho a un nivel más elevado que en el caso anterior.

Si retomamos el caso de las librerías, podemos comparar a McDonald's con una librería de saldos y el restaurante de lujo con una librería especializada en libros de arte o libros antiguos.

## LA RENTABILIDAD

La rentabilidad es la síntesis de la fórmula empresarial. Una fórmula empresarial exitosa es la que cuenta con elementos consonantes entre sí. Pero la consonancia exige también que se llegue a un equilibrio entre ganancias y gastos, entre entradas y salidas. En otras palabras, puede decirse que una fórmula exitosa respeta las condiciones de la rentabilidad. Reflexionemos un momento sobre esta condición, tan importante para la vida de las organizaciones y por lo tanto también para las librerías.

Cualquier organización debe respetar la condición de la rentabilidad para mantenerse a flote. Si se constituye una asociación voluntaria para el desarrollo del libro, debemos preocuparnos porque las cuotas que cobramos a los asociados sirvan para cubrir los gastos que desean hacerse para lograr la meta de la asociación. Las condiciones de rentabilidad en esta circunstancias se vuelven una "relación de equilibrio". Para conseguir sus fines, los directores de la asociación deberán, durante el desarrollo de sus actividades, respetar el "equilibrio preventivo", en el cual estarán indicadas las partidas de gastos y las cuotas que se planea recabar. Lo mismo es válido para las organizaciones públicas, que deben contratar servicios respetando su equilibrio preventivo y no superando las partidas adjudicadas a ellas; si superan este límite deberán pedir una partida extraordinaria que deberá salir de las arcas del estado.

Para una empresa que opera en el mercado junto con otras, el problema fundamental no es distinto del que viven las asociaciones o las instituciones públicas, aunque sí adquiere connotaciones diferentes. Para producir o comercializar los bienes (las mercancías o los servicios), la empresa usa sus recursos, es decir gasta dinero, para adquirir los recursos que necesita en el mercado: estos gastos deben reintegrarse adecuadamente mediante los ingresos que se obtienen de las ventas. Si

bien los gastos se hacen en forma anticipada, y en la mayor parte de los casos son seguros, las utilidades dependen del éxito que tenga el bien en el mercado y pertenecen al terreno de lo probable. De este esquema puede deducirse cómo funciona lo que se llama el riesgo de la empresa: tal vez no se venda el bien y en consecuencia se vuelva muy riesgoso el equilibrio entre las ganancias y los costos.

Para la empresa, y por lo tanto para la librería, la condición de rentabilidad se traduce en la búsqueda del equilibrio entre las utilidades y los costos “en el tiempo”. Esta expresión, que califica temporalmente el equilibrio, significa que no es suficiente conseguir este equilibrio durante un periodo dado, sino que es vital que perdure. Esto no significa que no existan periodos en los que no se consiga rentabilidad, pero éstos deben ser fenómenos transitorios o limitados. La redituabilidad es, como decíamos arriba, una condición fundamental para que la empresa siga desarrollando en forma autónoma su actividad y la búsqueda de sus propios fines.

En la economía empresarial es útil distinguir entre *finalidad* por un lado y *objetivo operativo* o *condiciones de funcionamiento* por el otro. El equilibrio económico —que se mide en términos de las utilidades generadas— es una condición de funcionamiento, y por lo tanto representa un objetivo operativo que debe conseguirse para desarrollar la empresa, pero es distinto de la finalidad para la cual fue instituida y hacia la cual se dirige. En otras palabras, queremos afirmar que también para la librería una cosa es el respeto de la condición de rentabilidad y otra, en cambio, los fines que se persiguen con su gestión.

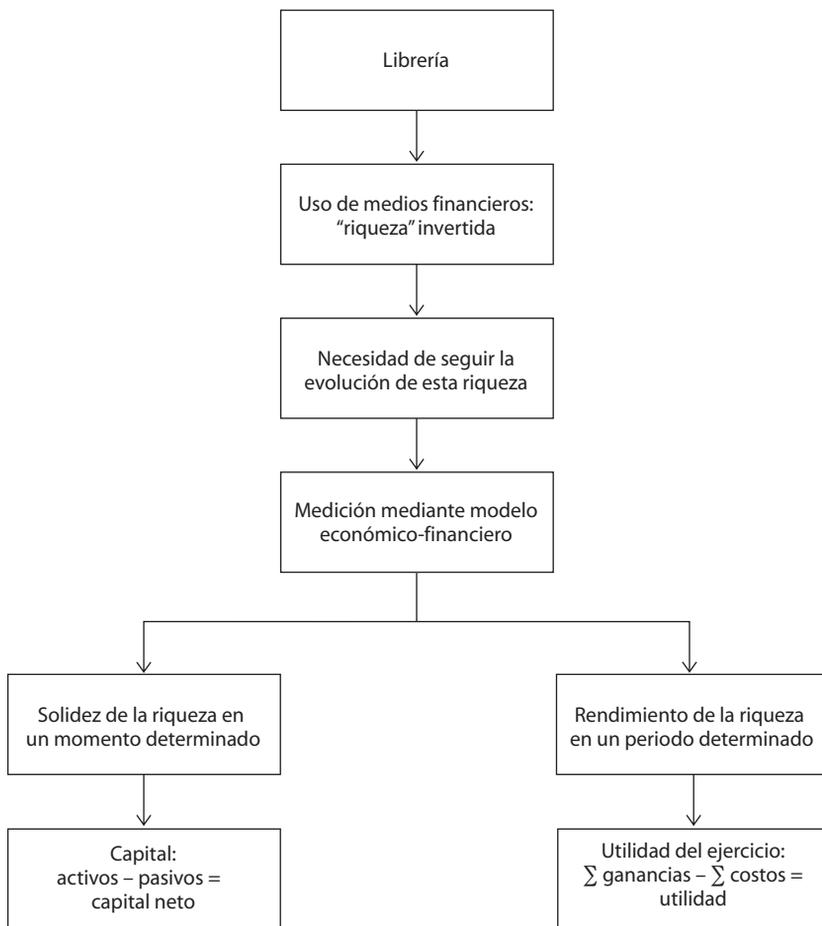
Los fines pertenecen al terreno de los intereses institucionales, esencialmente los del propietario, y se refieren a la esfera de la ética, de la moral y de la política. En el campo de las librerías podemos tener fines como obtener prestigio y satisfacción personal derivados de una actividad comercial, difundir la cultura, estar en contacto con el mundo del libro, pero también ganar tanto dinero como sea posible. Si la finalidad es únicamente esta última, la librería misma será administrada con una lógica oportunista, volcada a la ganancia inmediata. Si prevalecen las primeras, será natural que guarde algún equilibrio económico, pero éste será visto como un medio para construir un diseño empresarial que permita el desarrollo de la librería y el bienestar para todos los que están involucrados en ella. Se confirma así que existen notables interacciones entre la finalidad y el objetivo operativo o las condiciones de rentabilidad, aunque es una buena idea mantenerlos conceptualmente separados.

A continuación profundizaremos en el significado del equilibrio económico, medido por las ganancias producidas. El equilibrio se mide confrontando las ganancias derivadas de las ventas con los costos de los medios de producción (mercancía, personal, capital de inversión). Sin embargo, si nos detenemos en estos elementos de costo, pasamos por alto otro factor de la producción: el capital que los propietarios han aportado continuamente a la empresa y que corren el mismo riesgo que ésta. Pero, la diferencia entre las ganancias y los costos fijos —que llamamos “utilidad contable”, pues lo determinamos mediante datos de la contabilidad de la empresa, es decir de la obtención de los valores que se derivan de sus intercambios monetarios— debe ser mayor que cero para alcanzar una posición de equilibrio económico. Podemos sostener que una empresa consigue el equilibrio económico sólo si su utilidad contable le permite cubrir el costo de oportunidad del capital que los propietarios invirtieron en la empresa. Se habla del *costo de oportunidad* porque no se trata de un costo efectivo sino de uno figurativo, virtual, que se deriva, como señalamos antes, de las ganancias que dejan de percibir los dueños por haber invertido en la empresa en vez de hacerlo en otros instrumentos alternativos.

Señalemos un último aspecto. Para convertirse en un objetivo operativo de la empresa, la rentabilidad debe poder medirse. No es sólo un concepto; también es una medida. La contabilidad que determina los intercambios monetarios de los cuales surgen valores (costos y ganancias, entradas y salidas) permite seguir el “devenir de la riqueza” en la empresa y por lo tanto también en la librería. En particular, estos valores permiten medir dos cantidades económicas complejas: el capital (capital social) en un momento particular de la vida de la empresa y la utilidad del ejercicio. Por *capital* entendemos la diferencia entre los activos (inmuebles, equipos, inventario de mercancías, etcétera) y los pasivos (deudas con los proveedores, bancos y otros), mientras que la utilidad es la variación que sufre el capital por efecto del manejo de la empresa en un período de tiempo, y se calcula como la suma de los valores elementales (como las ganancias y los costos) que han producido esas variaciones. La figura 4 muestra una representación de la variación de la riqueza y, como veremos a profundidad en este libro, es el punto de partida de una serie de representaciones que sirven para entender y programar la economía y las finanzas de una librería.

## EL CONTENIDO DE ESTE LIBRO

Con base en estas premisas, el libro que usted tiene entre las manos busca ocuparse de dos grandes temas. El primero tiene que ver con las técnicas de administración necesarias para operar una librería de forma eficaz y eficiente. El segundo tiene que ver con la dimensión económico-financiera de la librería, no sólo con el fin de evaluar en retrospectiva la rentabilidad, sino también para establecer un modelo de administración por objetivos que evite sorpresas desagradables durante la operación.



**Figura 4.** Esquema de transformación de la riqueza.

En relación con el primer tema, este libro presenta y analiza principalmente la orientación hacia el mercado, es decir los conceptos y las técnicas que deben aplicarse para identificar a los clientes y analizar su comportamiento. Nos detendremos particularmente en la ubicación de la librería, en la definición del área de atracción y en la segmentación del mercado. Luego ilustraremos el “sistema de oferta” que la librería presenta a su clientela, considerando los elementos que lo constituyen: la mercadotecnia (compuesta por el surtido, el manejo del espacio y el control de las existencias), el ambiente de venta y la comunicación.

Una vez analizados los dos términos esenciales del circuito competitivo, cliente y sistema de oferta, es necesario dirigir la atención hacia dos factores indispensables para producir el servicio de venta: el personal y el sistema de información. Entendemos por el primero las funciones y los papeles del personal de la librería, su organización y el modelo de administración, y por el segundo la información relevante, el sistema de información y las tecnologías internas de procesamiento de información.

La última parte del libro está dedicada a “las cuentas”, a “los números” necesarios para administrar la librería de modo tal que se asegure el equilibrio económico a lo largo del tiempo. Después de ilustrar el modelo económico financiero, deteniéndonos en los esquemas de equilibrio (balance económico y estado patrimonial), presentaremos una serie de indicadores que servirán no sólo para sintetizar los fenómenos económicos-financieros, sino también para contar con la posibilidad de mantener los servicios que brinda la librería al paso de los años y ante el embate de otras librerías similares.

Por último, ponemos atención en un modelo de administración de la librería basado en la programación y el control. Mediante esquemas económico-financieros y partiendo de un análisis ya sea externo (demanda, competencia en la zona) o interno (recursos y capacidades potenciales de la librería), se proyectan los objetivos a conseguir en un periodo dado, en general de un año, y se verifica cada cierto tiempo si se han conseguido en mayor o menor medida. Este modelo incentiva al empresario a estar atento al equilibrio económico y financiero de la librería y a intervenir, si es necesario, para redirigir sus actividades.

Al principio de esta amplia ilustración de conceptos e instrumentos administrativos se encuentra una sección sobre las estrategias de marketing de una librería, en la cual buscamos reconocer los problemas y las dificultades que atenazan hoy a las librerías, y sugerimos algunas líneas de actuación estratégica para consolidar su posición en el mercado.