


Memoria del IV Foro Internacional de Editores
FIL Guadalajara 2005

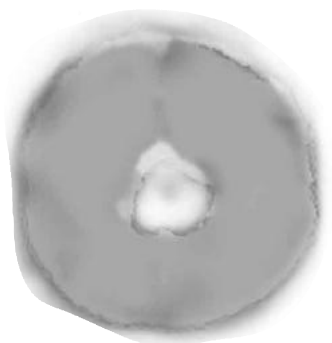


La distribución del libro en el continente americano

Memoria del IV Foro Internacional de Editores
FIL Guadalajara 2005

La distribución del libro en el continente americano

30nov
01dic
2005
Expo Guadalajara



La distribución del libro en el continente americano

Messengerie Libri	Alberto Ottieri
Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe	Luis Fernando Sarmiento
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	Raúl Zorrilla
Colofón	Ramón Cifuentes
Reader's Digest México	Enrique Cuevas
Global Sender	Adriana Delgadillo
Grupo Editorial Norma	Alberto Enríquez
Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones	José Manuel Anta
Proyecto e4books	Simon Edwards
Publidisa	Luis Francisco Rodríguez
Ediciones y Publicaciones Bobby	Pablo Dittborn
Lectorum Publications	Teresa Mlawer
Borders Group	Aarón Felt
Hastings Entertainment	Sylvia Villalobos Everitt



Primera edición, 2006

© Alberto Ottieri
© Luis Fernando Sarmiento
© Raúl Zorrilla
© Ramón Cifuentes
© Enrique Cuevas
© Adriana Delgadillo
© Alberto Enriquez
© José Manuel Anta
© Simon Edwards
© Luis Francisco Rodríguez
© Pablo Dittborn
© Teresa Mlawer
© Aarón Felt
© Sylvia Villalobos Everitt

Derechos reservados de esta edición:

D.R. © 2006 **Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana**
Holanda núm. 13
04120 México, D.F.

D.R. © 2006 **Universidad de Guadalajara**

Feria Internacional del Libro
Alemania núm. 1370
44190 Guadalajara, Jalisco

Editorial Universitaria
Francisco Rojas González núm. 131
44600 Guadalajara, Jalisco

ISBN

970 27 1028 6

Tiraje

1 000 ejemplares

Noviembre de 2006

Impreso y hecho en México / *Printed and made in Mexico*

Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes.

Índice

7 **Presentación**

CONFERENCIA MAGISTRAL

10 • Alberto Ottieri

PANORAMA LATINOAMERICANO DE DISTRIBUCIÓN

19 • Raúl Zorrilla

24 • Luis Fernando Sarmiento

32 • Ramón Cifuentes

LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN

34 • Enrique Cuevas

39 • Adriana Delgadillo

42 • Alberto Enríquez

SISTEMAS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN

47 • José Manuel Anta

55 • Simon Edwards

MARKETPLACE: DEFINIENDO NUEVOS MERCADOS

63 • Luis Francisco Rodríguez

69 • Pablo Dittborn

LA DISTRIBUCIÓN EN ESTADOS UNIDOS

77 • Teresa Mlawer

81 • Aarón Felt

85 • Sylvia Villalobos Everitt

Presentación

Expertos y profesionales del mundo del libro se reunieron durante los días 30 de noviembre y 1 de diciembre en el IV Foro Internacional de Editores (FIE), dentro de las actividades para profesionales de la XIX Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2005, con el fin describir el panorama actual del sistema de distribución y brindar alternativas innovadoras para mejorarlo. La cuarta edición del FIE llevó como título “La distribución del libro en el continente americano”.

La temática, que se desmenuzó en cinco paneles, abarcó desde la logística y documentación, sistemas de gestión de información y *market-place*, hasta la distribución del libro en los Estados Unidos, tema fundamental para las editoriales interesadas en penetrar a ese mercado.

En la inauguración del foro se reconoció que la distribución es uno de los mayores retos que enfrenta la industria editorial. Los libros, se dijo, son los productos culturales que más alejados están de la mediatización de sus contenidos, lo que torna aún más compleja la realidad latinoamericana, que no cuenta con librerías ni con puntos de venta alternativos en más de 60 por ciento de su territorio.

Alberto Ottieri fue el encargado de brindar la conferencia magistral del FIE. Desde la perspectiva del grupo Messaggerie Italiane, Ottieri hizo un retrato de la industria de la distribución del libro en Italia, que en los últimos años ha trascendido los canales tradicionales para vender en los puestos de periódicos, por internet y en supermercados.

En el panel “Panorama latinoamericano de distribución” se tocó el tema desde la óptica de las políticas públicas y el papel del Estado. Se afirmó que los programas de fomento a la lectura carecen de sentido si los ciudadanos a quienes van dirigidos no pueden entrar en contacto con una oferta de libros variada, y que para que esto suceda el editor enfrenta dos limitaciones importantes: el costo de transportar un libro y la dificultad de encontrar un espacio de exhibición.

Se reconoció que la distribución de libros en América Latina ha enfrentado obstáculos no resueltos, dada la extensa geografía del continente, la concentración del comercio en las grandes urbes, la carencia de librerías en extensos territorios y provincias e incluso en barrios populosos de las grandes ciudades. Se reconoció, asimismo, que los bajos niveles de educación y escasos ingresos han afectado el crecimiento de los mercados y éstos, a su vez, han incidido en los esquemas de distribución del libro de la mayoría de los países latinoamericanos.

Se habló de experiencias y problemas; entre éstos los espacios reducidos de exhibición y el método de venta a consignación, que obliga a financiar y produce algunas veces crisis de liquidez.

En el panel “Logística y documentación”, se hizo hincapié en que hay que pensar integralmente en el libro como producto, concibiendo no sólo su contenido editorial, sino también pensando en su ciclo de vida y de comercialización. También se habló de la necesidad de establecer incentivos a la exhibición, hacer un esfuerzo para poner el producto en la librería y considerar, desde siempre, que se requiere también de una cierta participación en gastos de venta, además de tener comunicación con el punto de venta.

En esta mesa se dio una explicación técnica acerca de las modalidades de transporte disponibles actualmente para aminorar costos y tiempos de embarque y llegada, especialmente para aquellas editoriales o distribuidores pequeños que no manejan grandes volúmenes. Se afirmó que la logística debe ser el principal generador de información estratégica para cada una de las áreas, a través del desarrollo de ciertas estadísticas.

Acerca de los sistemas de gestión de información, se expusieron dos de los sistemas más innovadores en materia de distribución, uno desarrollado por la Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (FANDE) y el otro por una empresa privada.

En el panel “*Marketplace*: definiendo nuevos mercados”, se aclaró que *marketplace* designa a las alternativas tecnológicas diseñadas para simplificar los flujos de información, agilizar los intercambios de información, hacer transparentes los mercados, tanto en términos económicos como en la disponibilidad de que los usuarios conozcan los contenidos en determinados mercados.

A continuación se describió cómo las nuevas tecnologías han afectado al mundo del libro, con base en la experiencia real de editores que están haciendo una revolución silenciosa con la producción bajo demanda y la compra por internet.

Se señaló que para los editores que quieran imprimir bajo demanda es básico tener información precisa, fidedigna y al instante de lo que se necesita en los puntos de venta.

Con el panel “La distribución en Estados Unidos” se cerró el IV FIE. Se recordó que en Estados Unidos hay 40 millones de latinoamericanos, aunque no todos leen en español. Se informó que, ya sea en español o en inglés, los libros más vendidos en ese país son los de ficción y los libros prácticos. Tres especialistas en librerías y distribución hablaron de sus experiencias propias en la compra de libros en español. Se advirtió que hay que conocer el sistema de compra en Estados Unidos y la gestión de las operaciones, la importancia del envío de muestras, el funcionamiento de las mesas de novedades y la distribución física de los espacios para libros en español en las librerías, así como las políticas de devolución y las implicaciones de los costos de envío en el precio final de venta.

Al examinar los desafíos de la distribución del libro, queda claro que la industria editorial encara un mundo en el que los avances tecnológicos, que tienen como fin el mejoramiento del negocio, se enfrentan a una realidad problemática, pero al mismo tiempo estimulante. Reconocer las oportunidades que se dan en este contexto es el primer paso para encaminarse a grandes logros en el futuro.

Conferencia magistral

Alberto Ottieri

El mercado italiano del libro tuvo cambios muy importantes en tres años: pasó de 2 mil millones de euros en 2001 a 2 mil millones 500 mil euros en 2004. Es un mercado que trabaja en conjunto con el mercado de España.

El mercado italiano del libro ha crecido, sobre todo, en tres canales. El canal de los libros en conjunto con los periódicos, que ha pasado de 22 millones de euros a 470 millones de euros, y que surgió y modificó la distribución del libro pasando por encima de todos los canales tradicionales y vendiendo más en los puestos de periódicos que en ningún otro canal. Otro canal que ha crecido mucho, pero con cifras más pequeñas, ha sido el de internet. En internet se ha pasado de 7 millones 500 mil euros en 2001 a 31 millones de euros en 2004.

Respecto al tercer canal, el de los hipermercados, quisiera comentarles sobre la distribución durante estos tres años. Aun si el incremento que pueden ver de 9 por ciento no es un incremento alineado, el canal de los hipermercados trabaja en conjunto con los otros dos canales. Pero en Italia, gracias al gobierno que tenemos ahora —o quizá sin agradecer al gobierno—, se especula mucho en el sector inmobiliario, y esto hace crecer de manera exagerada, desde nuestro punto de vista, el canal en los hipermercados, de los *mall* (los centros comerciales); más que la especulación inmobiliaria, más que una razón comercial, pero, ciertamente, esto implica también una mayor distribución del libro.

Respecto al año 2004, los fenómenos principales de los que quiero hablarles, mostrándoles los números, son el decremento de cuotas de mercado de las librerías independientes, que pasaron de 54 por ciento en 2003 a 51.8 por ciento en 2004. Y, como veíamos antes, el aumento de las cuotas de venta de libros en los puestos de periódico, ha pasado de 12

por ciento a 15.5 por ciento. Y, como decíamos, internet pasó de 0.6 por ciento a 0.9 por ciento.

Algo que me gustaría comunicarles de este movimiento de cifras, de números y cambios de mercado, es que la venta de libros en los puestos de periódicos ha creado grandes ganancias, sobre todo para los editores. En estos dos o tres años, y eso se los puedo decir porque nosotros tenemos un grupo editorial y por lo tanto conozco las cuentas de los editores (soy parte del consejo de administración de casas editoriales), en estos dos o tres años la principal fuente de ganancia en los balances contables de las editoriales italianas ha sido la venta de derechos de libros que se venden en conjunto con los periódicos. Esto es un fenómeno europeo, que empezó en España y después se extendió a Italia y a Francia. No llegó a Alemania, porque los alemanes son mucho más conservadores y tienen un mercado de distribución diferente de los existentes en los otros tres países. Este fenómeno, que es bastante excepcional por la rapidez con la cual ha crecido y se ha desarrollado, continúa también en 2005 y probablemente continuará durante los próximos dos años.

Lo anterior fue para darles una idea del mercado italiano, de sus cifras y de cómo se mueve, cómo se mueven los canales de venta y las cuotas de mercado. Ahora les hablaré de Le Messaggerie Italiane, cómo ha crecido a lo largo de su historia, qué ha hecho para estar en el mercado y cuál es su estructura actual, con algunas cifras que les puedan dar una idea de la cuota de mercado de esa sociedad.

La sociedad se llama Messaggerie Italiane, es la *holding*, es una sociedad controlada por una familia a la cual pertenezco, somos cinco hermanos. Esta sociedad nace en 1914. Se ocupa sólo de libros, de venta de libros desde entonces, y compite con gigantes como Mondadori y Rizzoli, grupos editoriales que tienen otros intereses: en los periódicos, en la publicidad, ligados a un grupo de accionistas que tiene también otros intereses más allá del mundo del entretenimiento y de la información. Es importante mencionar esto para entender el ánimo de nuestra sociedad. En pocas palabras, Messaggerie Italiane es una sociedad familiar muy competente en el mundo del libro, que se defiende en un mercado de grandes concentraciones.

Messaggerie Italiane nace como distribuidor independiente en 1914. Crea una primera diversificación en los años ochenta, adquiriendo, o empezando a adquirir, editoriales, para consolidar luego lo que es hoy el tercer grupo editorial italiano, bajo la sigla del Grupo Longanesi. Crea, en 1984, una escuela para librerías, que nace de una tragedia familiar: la

muerte de una prima, una muchacha de 21 años; pero de esa tragedia familiar nace también el proyecto que tiene que ver con la empresa y la familia, y que nos permite formar y dar valor a una categoría que en los años ochenta ya tenía dificultades, la categoría de los librereros, de los independientes. En la cadena de la distribución, si consideramos al editor y al distribuidor, el librero siempre ha sido, en el mercado italiano, el anillo débil de la distribución.

Por esta razón, en 1984 nuestra sociedad intenta hacer una contribución fuerte, con financiamiento, para permitir a los librereros no nada más crecer desde un punto de vista de formación profesional, sino también de identidad, es decir, adquirir una categoría que no tenían y no lograban tener en ese entonces, como ya la tenían los editores pequeños, medianos y grandes, entre ellos y hacia afuera. Los librereros, sobre todo los librereros independientes, estaban muy solos en 1984, separados del mundo del editor, del mundo de los autores. Nosotros, al ubicarnos en medio, entre editores y librereros, creímos que era posible hacer crecer la categoría de estos últimos.

La nuestra es una empresa compuesta de familia y de *gestores* externos, que, pensamos, pueden contribuir de forma importante y dar mayor objetividad respecto a las estrategias y la gestión de un grupo, bastante complejo y articulado. Tan articulado que decidimos, el año pasado, dividirlo en tres áreas. Un área que nosotros llamamos *business unit* o *sub-holding* —se pueden llamar áreas, pero no es tan importante, lo importante es entender el porqué dividimos el grupo editorial—, es decir, el *publishing business unit* que, como les decía antes, es el tercer grupo editorial italiano en el ámbito de los libros varios, es decir, los que no son técnicos ni de ciencias o particulares.

Otra área que identifica la distribución: nosotros la entendemos como todas las formas de distribución, intermediación y también la venta al consumidor final, al público final. Después les explicaré mejor esa actividad, que es la que yo realizo y por la cual estoy aquí.

La tercer área que nosotros hacemos: distribución en los puestos de periódicos, importación de libros extranjeros para puestos de periódicos y para librerías, y exportación de libros de diseño, de moda, hacia países emergentes como China, India o Asia en general.

Yendo un poco más rápido, la *business unit* de la *publishing* agrupa una serie de editoriales que no sé si ustedes conozcan, pero en el panorama italiano son muy conocidas: Longanesi, Garzanti y Salani (esta última es el editor de Harry Potter en Italia); Tea, que es la colección de libros de

bolsillo, Corbaccio, Super Pocket, que también son libros de bolsillo, muy económicos. Y esto, como les decía antes, representa 10 por ciento de la cuota de mercado en Italia y la primera diversificación que el grupo hizo en los primeros años ochenta.

La segunda área, la que yo administro, es un área que ha crecido y se ha diversificado mucho en los últimos diez años. Nosotros, de 1914 a 1994, siempre fuimos distribuidores puros, es decir, distribuimos en exclusiva en el canal de las librerías a editores medianos y pequeños que no tenían la capacidad para distribuir por sí solos; pero en los últimos diez años el mercado ha cambiado mucho: las concentraciones, sea de la parte de la producción (es decir, de los editores), sea de la parte de las de las ventas, de las cadenas de distribución, han aumentado dramáticamente.

Nosotros creímos que nuestro futuro estaría muy amenazado por esto, por eso hace diez años empezamos una política de fuerte diversificación con el objetivo de defender, de controlar, los canales de distribución del libro, sobre todo los emergentes, aquellos que consideráramos los más débiles, en vías de desarrollo y, por lo tanto, en los cuales se podían invertir más recursos para hacerlos crecer.

Hoy, por lo tanto, el grupo, la distribución, tiene una sociedad, la Messaggerie Libri, que distribuye desde 1914, pero también somos líderes del mayoreo, que es un trabajo muy diferente de la distribución. Es un trabajo de comerciante, que vende, que compra y vende libros al canal de las pequeñas y medianas librerías, a las librerías de internet que en este tiempo han crecido mucho, a los puntos de venta no especializados en el libro. Nosotros consideramos que era una buena oportunidad de inversión, y en tres años, de 2003 hasta el presente, ha llegado a ser la sociedad más importante en Italia del mayoreo, con características novedosas para el mercado del libro italiano.

Les doy algunos ejemplos: no existía hasta hace dos años en Italia un distribuidor al mayoreo que tuviera en su bodega, físicamente, 130 mil títulos disponibles para el mercado, para su distribución. En Italia hay más o menos 500 mil títulos de libros disponibles en el mercado; 20 por ciento, es decir, 100 mil títulos, constituyen 80 por ciento de la facturación. Es decir, tener 130 mil libros en *stock* quiere decir que toda la cadena de distribución y, sobre todo, la cadena de las librerías y de internet, tiene la seguridad de tener ese libro en ese momento para el público que lo está buscando.

Parece una banalidad, algo muy extraño para el mundo del libro, pero hasta hace dos o tres años, las personas que buscaban un título en

una librería o en internet no tenían nunca la seguridad de poder encontrarlo. ¿Por qué? Porque hay mecanismos perversos, mecanismos extraños en el mundo editorial que no permitían tener la seguridad de pedir un libro al distribuidor y poder darlo al cliente final.

Nuestra organización, al crear este almacén basado en el trabajo que los distribuidores extranjeros hacían ya desde hace años —es decir, no inventamos nada—, ha hecho posible que el mercado tenga esta seguridad y que utilice muchísimo este nuevo servicio.

Otro fenómeno que nosotros hemos visto y que hemos hecho en los últimos años, desde 1998, es el de crear la primera librería italiana en internet: la Amazon italiana. También en este rubro, resolvimos una necesidad del mercado que nadie podía cubrir en ese momento. Internet, como ustedes saben, tiene una disponibilidad de títulos infinita, es un medio muy democrático, desde mi punto de vista. Por ejemplo, la cuota de mercado de Mondadori en las librerías italianas es de más de 30 por ciento; es decir, un libro de cada tres vendido en Italia pertenece al grupo Mondadori, cuyo dueño es Berlusconi, como todos ustedes saben. En internet, la cuota de mercado de Mondadori es de entre 8 y 9 por ciento. Son editores de ensayos, técnicos, de referencia, de libros para niños, que tienen cuotas de mercado en internet del doble o el triple de lo que tienen en librería. ¿Por qué? Porque en internet están todos los títulos de un catálogo, porque internet es un negocio abierto las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana. Y porque internet permite llegar a una serie de personas a quienes se les sugiere, no qué cosa comprar porque eso no es necesario, sino que se señalan las novedades, se dice qué ha sido publicado de una determinada materia, se administra toda una serie de servicios para cada persona. Todo esto ha hecho crecer a internet en los últimos dos años a un ritmo de 50 por ciento cada año.

El último canal que les señalo es, como les decía, el canal de los hipermercados, de los centros comerciales. Nosotros adquirimos en junio de este año (fue para nosotros una gran adquisición) una sociedad que actualmente es la segunda en importancia de distribución en este canal. Creímos que ahí valía la pena invertir, que ahí podría haber la necesidad de distribución, de eficiencia, en la cual nosotros teníamos que estar, y por ello la elegimos.

Ustedes saben que en ese canal hay reglas lógicas muy diferentes a aquellas de los otros canales de distribución. La distribución en este canal es de máximo 7 u 8 mil títulos, contra los 130 mil títulos de los cuales hablaba antes, es decir, los del mayoreo en el canal de las librerías. La

particularidad de este canal es que el distribuidor, el mayorista en este caso, administra con plena autonomía el espacio de exhibición en los supermercados. Es decir, los supermercados rentan el espacio, los metros cuadrados, los metros lineales y el mayorista es aquel que gestiona con total autonomía los títulos, las novedades, los *best-seller*, las clasificaciones, para permitir más ganancias a las personas de los supermercados, a las cuales no les interesa en lo más mínimo la elección de títulos; les interesa la movilidad que tienen estos títulos a lo largo del año.

Por lo tanto, este es un trabajo muy diferente, totalmente diferente del trabajo de la librería, pero que llega a un público en considerable crecimiento, y que también es un público de fuertes lectores que, conociendo la infidelidad total del lector, compra en una librería, en internet o en los supermercados. No existe más, si es que alguna vez existió, la diferencia entre canal y público. El lector fuerte o el lector débil puede comprar libros en una gran librería, en una pequeña, en una librería especializada, en un supermercado, porque ofrecen algún descuento, o en internet porque ahí encuentra su libro.

Les diré más, y con eso concluyo esta parte: también adquirimos una sociedad que vende libros a mitad de precio, saldos, es decir, los sobrantes de los grandes editores, cedidos a precios irrisorios y que se venden en el mercado a precios de hasta 50 por ciento del precio de lista al público final. Este mercado, por ejemplo, que por años ha estado confinado en la cabeza de las personas a los puestos de la calle, a la baja calidad o la venta en segundo plano, digamos que poco interesaba a los canales primarios de ventas en las librerías o del mecanismo típico de la editorial del precio entero; pues bien, este mercado, en Italia —y no nada más en Italia— está pasando por todos los canales de los cuales hablé.

También el lector fuerte hoy busca un libro que cuesta poco, en un circuito que en ocasiones le ofrece títulos que incluso ya no se encuentran en el circuito del precio entero. Ésta es la tercera área de la cual les hablé antes, de los puestos de periódicos, siempre bajo el orden de *Le Messaggerie Italiane*, las tres sociedades que se ocupan de la distribución en puestos de periódicos.

Quizá tengan interés en la Escuela para Libreros Umberto e Elisabetta Mauri, cómo es, para qué sirve, si se puede reproducir, si tiene o no sentido hacerlo. Nosotros, como familia, más que como empresa, honestamente le tenemos mucho cariño a esta escuela. Hace veinte años que nació y por ella ha pasado toda una serie de personajes que después han llegado a ser premios Nobel, como Amartia Sen, Rita Levi Montalcini,

Umberto Eco, Dahrendorff, Marvin Misky, Sabater, Claudio Magris, que también ha estado por acá.

La escuela está dividida en dos: tiene una parte muy profesional, muy didáctica, de escuela verdadera, con profesores universitarios, que en conjunto con operadores del sector, comparten sus conocimientos con los libreros de toda Italia, pequeños, medianos y grandes, que tienen librerías desde 20 metros cuadrados hasta librerías de 2 mil metros cuadrados.

El objetivo de la escuela es que, en cualquier caso, haya en cualquier librería un librero con una pasión y profesionalidad que debe hacer crecer. La escuela está en contra de los lugares comunes (que desafortunadamente existen y que en ocasiones hacen perder mucho tiempo), como el clásico en el mundo de las librerías, de que el librero está obligado a conocer todos los libros que existen publicados, de futura publicación o fuera de catálogo. Esto sencillamente no es posible: no fue posible ayer, no es posible hoy y nunca será posible.

El propósito no es que un muchacho de veinticinco años al que se le da trabajo sepa contestar todas las preguntas de un personaje como Umberto Eco, porque nunca será posible. Si Umberto Eco entra en una librería es un cliente que difícilmente encontrará un interlocutor. Pero lo que sí es posible es formar personas que sepan dialogar de manera inteligente, de manera amable y que sepan, conozcan los mecanismos de distribución del libro, que permitan encontrar el libro que las personas están buscando, porque éste es el servicio que un librero debe dar. Y hoy, con los sistemas que existen, les puedo garantizar que es un trabajo muy sencillo, mucho más fácil, mucho más eficiente. La pasión debe estar presente siempre. Desde nuestro punto de vista, este es un trabajo intermedio entre el artesano y el empresario.

La pasión y la profesionalidad, en el sentido que les decía, o sea, en el sentido de conocer los mecanismos de distribución de los libros, pienso que son los elementos más importantes y los que la escuela debe enseñar. La escuela debe hacer que los libreros se encuentren con los autores, con los editores, porque los libreros son el eslabón más aislado de la cadena, el más débil y el último, pero no por su poca importancia. También en Italia los libreros son los que con más dificultad obtienen ganancias económicas respecto a los distribuidores y editores.

Esta última parte, un poco más aburrida, no sé si les va a interesar, pero la veremos rápidamente para mostrarles cómo están organizadas las sociedades de las cuales les he hablado, también desde un punto de vista

físico; cómo se han transformado conforme a los cambios del mercado y el crecimiento de la facturación en estos años. Por ejemplo, Messaggerie Libri, que es un distribuidor puro, tenía en 1998 tres almacenes centrales, diez distribuidores regionales y 340 empleados. El mercado de 1998 estaba muy fraccionado en pequeñas y medianas librerías. En 2005 esta sociedad, la misma sociedad, el mismo socio, tiene un almacén central, dos distribuidoras periféricas y 190 empleados. ¿Por qué? Porque el mercado se ha concentrado, ya no hay muchas librerías pequeñas, hay pocas grandes librerías que exigen un servicio mucho más eficiente y también porque la amenaza de la concentración, como les decía antes, hacía disminuir en gran medida la facturación al distribuidor.

Los editores medios que nosotros distribuíamos eran comprados por Mondadori y por Rizzoli. Las librerías que nosotros atendíamos tendían a concentrarse, creaban grupos de compra, con el gran riesgo de que, en perspectiva, el distribuidor fuera excluido de la relación entre el editor y el librero.

Nuestros dos almacenes están en Assago, Milán, y otro en Fiano Romano, Roma. Por el contrario, la estructura del mayoreo, como les decía antes, tiene cuatro almacenes, un almacén en Milán de 4 mil 500 metros cuadrados, con 130 mil títulos, y tres almacenes periféricos, uno en Padua, uno en Florencia y otro en Roma.

Algunos números de esta empresa, que es bastante nueva: 36 millones de euros de facturación (en 2004), 23 vendedores, 3 mil 200 clientes, 107 mil títulos en existencia al 31 de diciembre de 2004. La facturación por internet, porque tiene un sistema de compra a distancia, es de 1.5 millones de euros, con 760 clientes. El mercado cubierto por este mayorista es de 43 por ciento, y en las regiones donde hay una diferente penetración de cuotas de mercado llega a 89 por ciento, como en la región de la Toscana, 83 por ciento en el Treveneto, 20 por ciento en Roma y 37 por ciento en Milán.

Respecto a la venta al menudeo, es decir, la venta al público final, a través de internet o en nuestras tiendas, que son de grandes dimensiones —de mil 500 a 2 mil metros cuadrados cada una— hoy la facturación es de cerca de 23 millones de euros, y en internet, desde 1998 hasta hoy, ha pasado de un millón de euros a más o menos 17 millones de euros de ventas netas al público, que además registra un incremento de 50 por ciento cada año.

Les traje el video del sitio. Se llama ibs.it, y vende hoy no sólo libros italianos, sino también libros estadounidenses, ingleses, discos, DVD,

videocasetes y videojuegos. Provee de una serie de servicios que aquí no se pueden ver, pero que son muy impresionantes, como capacidad y como calidad de servicio; no tiene un *marketing* asfixiante hacia las personas, hacia quien es miembro, como sí lo tienen otros sitios. Ésta es una elección nuestra, una elección de calidad. No enviamos correos electrónicos diarios a los clientes, estamos muy pendiente de no hacernos antipáticos desde este punto de vista. Las ventas, y con esto me parece que he concluido, son distribuidas en tiendas: 56 por ciento de libros, 26 por ciento de libros de texto, 6 por ciento de saldos en librerías; en tanto que internet tiene como principal producto de venta el libro: 73 por ciento de las ventas en internet son de libros, siguen los DVD con 19 o 20 por ciento, y luego lo demás.

Con esto he terminado. Espero que las cosas que les dije puedan serles útiles. Les agradezco muchísimo por su invitación, su hermosa ciudad y su hermoso país que, en verdad, no conocía y que me ha entusiasmado muchísimo.

Panorama latinoamericano de distribución

Raúl Zorrilla

El tema de la distribución de libros, que es el que hoy nos atañe, presenta muchas aristas y ópticas distintas. En primera instancia, es un tema que parece difícil de acotar. He elegido, desde mi posición al frente de la Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, una institución pública mexicana, para los que no la conozcan, y tocar el tema desde la óptica de las políticas públicas y el papel del Estado en relación con este problema. Vale la pena plantear la pregunta de por qué debería ser un tema de políticas públicas, es decir, por qué debería preocuparle al Estado el hecho de que los editores puedan o no distribuir sus libros.

La mala distribución de un producto genera escasez y esto afecta, por partida doble, al segmento de la oferta y al segmento de la demanda, es decir, a los editores y a los lectores o posibles lectores. En este último grupo estamos incluidos casi todos, lo que implica que una parte importante de la población no puede ejercer su derecho de acceder al libro o a los libros que sean de su interés o encontrarse con aquellos que no ha tenido oportunidad de conocer.

Damos por sentado el hecho de que todos aquí sabemos que el libro es la memoria de la humanidad, es la herramienta por excelencia de transmisión de conocimiento, es un vehículo de entendimiento y reproducción del saber cultural: historia, técnica, ideas, críticas, etcétera. Limitar el acceso de una parte importante de la población a los libros, significa limitar su posibilidad de encontrar un espacio en el mundo y de interactuar con su entorno en todos los sentidos posibles. Constituye un hecho de profunda injusticia y, desde cualquier óptica que se vea, es profundamente antidemocrático.

Los programas de fomento a la lectura carecen de sentido si los ciudadanos a quienes van dirigidos, sean niños o adultos, no pueden, en su comunidad, entrar en contacto con una oferta de libros variada que les permita encontrar lecturas de acuerdo con sus diversos intereses.

Por el lado de la oferta, podemos decir que en la tarea de distribuir libros, el editor enfrenta dos limitantes importantes. En primer lugar, está el costo que se genera al transportar un libro desde su lugar de producción hacia todas las poblaciones donde queremos que éste se encuentre; y en segundo lugar, se enfrenta a la dificultad de encontrar un espacio de exhibición, de preferencia el anaquel de una librería.

Si logramos diseñar programas y realizar acciones que contribuyan a solucionar estas dos problemáticas, es decir, que aminoren el costo de hacer llegar los libros y que incrementen sustancialmente los espacios de exhibición, podríamos decir que estamos caminando en la dirección correcta.

Respecto a los altos costos de transporte, me atrevo a afirmar que en la mayoría de los países de América Latina, los sistemas de envío público y privados son altamente ineficientes. Los primeros, en cuanto al servicio que prestan y, los segundos, en cuanto al costo, con el agravante que en algunos países como México, las distancias pueden ser enormes y esto incrementa aún más los costos.

El tema de la falta de espacios de exhibición resulta aún más desolador. Citando una conferencia de Marcelo Uribe, presentada hace unas semanas en el Foro de Reflexión sobre la Industria Editorial Mexicana, encontramos que si discriminamos y promediamos la información que proporciona el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), la Asociación de Libreros Mexicanos (ALMAC), la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (Caniem) y algunas fuentes independientes, podemos decir que en nuestro país, en México, con más de 100 millones de habitantes, existen, aproximadamente, quinientas librerías. Y esto con una tendencia decreciente, ya que de acuerdo con la Asociación de Libreros Mexicanos, 43 por ciento de las librerías independientes ha desaparecido en los últimos diez años. En cuanto al número total de librerías en México, el Grupo Noriega hace una discriminación más afinada y distingue que no son 500 sino 400, y de éstas, sólo 366 venden únicamente libros, y de ellas, sólo 151 son clientes constantes y realizan sus pagos más o menos oportunamente.

Aunado a esto, existe un grave problema de concentración, ya que 40 por ciento de nuestras librerías se encuentra en el Distrito Federal,

donde vive sólo 18 por ciento de la población del país. El resto de las librerías se localiza en 6 por ciento de los municipios, o sea, 94 por ciento de los municipios del país no tienen librerías y la mitad de los estados de la república cuenta con apenas una librería o dos. Esto quiere decir que no sólo padecemos un caso agudo de ausencia de puntos de venta, sino que además sufrimos un fenómeno de concentración extrema que deja bastísimas zonas del país completamente desprovistas.

En estas condiciones, es la pequeña editorial la que corre mayores riesgos de sucumbir, ya que los grandes editores han encontrado algunos mecanismos alternos para paliar el problema. Los costos de transportación presentan enormes economías de escala. Es decir, una vez que un camión se carga de libros para enviar de México a Guadalajara, por ejemplo, el costo marginal de enviar un ejemplar adicional es prácticamente cero. Lo mismo sucede cuando se contrata un servicio de envío, es decir, el costo marginal de enviar un ejemplar adicional tiende a ser mucho más bajo. Esto es una clara desventaja para aquellos que requieren transportar sólo una cantidad reducida de ejemplares.

Por otro lado, algunos editores han podido, por el tipo de libro que publican, suplir la carencia de librerías; en el caso del libro de texto, vendiendo directamente a las escuelas, y en el caso del libro de ficción, cuando se trata de cierto tipo de títulos, recurriendo a las grandes superficies y generando y alimentando un círculo vicioso que afecta más, cada vez más, la situación de las librerías.

Pero los miles de títulos que van dirigidos a públicos minoritarios, que frecuentemente pertenecen a pequeñas editoriales, son los que suelen encontrar todas las puertas cerradas para ser distribuidos y exhibidos. Hay que recordar que la historia de la humanidad es de estas pequeñas minorías, de donde han surgido los grandes agentes de cambio y el cultivo de nuevas ideas. La falta de estos libros afecta al ecosistema de la diversidad cultural y de la pluralidad ideológica. Podemos citar cientos de casos de libros que han tenido un impacto tremendo en la evolución de nuestra sociedad y en la conformación de lo que hoy es considerada la cultura de la humanidad, que fueron publicados en tirajes reducidos y por pequeñas editoriales.

Por lo antes expuesto, el tema resulta, sin duda, de interés público. Ahora, ¿qué hacer y desde dónde, para avanzar hacia la solución del problema? A principios del año pasado, se conformó un grupo de trabajo muy diverso en México, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación del libro en este país, y en particular sobre el tema de la Ley del Libro, aún

existente. El grupo integrado, entre otros, por editores, libreros, autores, funcionarios de educación y cultura, miembros del Congreso de la Unión y periodistas, elaboró una propuesta para una nueva Ley del Libro que, esperamos, pronto sea aprobada. Este proyecto contempla, entre otras cosas, la creación de un Consejo Nacional del Libro, concebido como un espacio de concertación entre los distintos actores de la cadena de libro de lectura; establece la obligación de las instituciones culturales y educativas, de mantener y fortalecer algunos programas de fomento a lectura que, además de sus beneficios inherentes, generan compras por parte del Estado a la industria editorial; establece mecanismos de participación ciudadana en el fomento de la lectura, y de capacitación a los diferentes actores de la cadena del libro, así como un sistema de precio único.

No voy a describir cada uno de estos temas, ya que lo hice con detalle hace algunos días, en el Foro de Reflexión sobre la Industria Editorial Mexicana, en donde muchos de ustedes estuvieron presentes, pero sí me voy a detener en este último punto.

La cuestión del precio único del libro, y cito una vez más a Marcelo Uribe, es algo que se remonta a mucho tiempo atrás y en algunos países está en vigor desde el siglo XIX o antes. En un principio se trató de un acuerdo entre editores y libreros, que en su momento fue considerado un valioso avance para la igualdad de oportunidades de acceso al libro, y que funcionó sin perturbaciones durante muchos decenios.

La historia de la legislación del precio único, sin embargo, data de años más recientes y surge a partir de que se comenzó a romper ese acuerdo informal con las políticas de descuento que comenzaron a darse tanto en Francia como en España. En contra de lo que parece a primera vista, el principal perjudicado fue, muy pronto, el público lector, pues se enfrentó esencialmente a dos fenómenos: el del alza artificial del precio sugerido por el editor para cubrir los descuentos de los pocos puntos que le ofrecían, por un lado, y por el otro, la desaparición de muchas librerías pequeñas que no podían competir con esos descuentos. Pero como un problema siempre conduce a otro, la pérdida de espacios también ocasionó la disminución de la diversidad de la oferta.

El precio único está vigente, en la actualidad, en por lo menos nueve países de la Unión Europea, que son España, Alemania, Francia, Portugal, Grecia, Dinamarca, Luxemburgo, Holanda y Austria. En otros, como Italia y Bélgica, se encuentra en trámite. Sabemos que también países como Corea y Japón lo tienen y que Suecia no tiene un precio único desde 1975, pero ha tenido que diseñar un costoso sistema de subvención

a las librerías para mantenerlas a flote y tiene una de las industrias editoriales más débiles de Europa.

El precio único permite que todo el vasto universo de libros compita entre sí en el mercado, en igualdad de circunstancias, al ofrecer las mismas condiciones de precio a todos los habitantes del país. Esto, por sí solo, elimina el fuerte carácter discriminatorio de la concentración y de las políticas de descuento. Así se favorece que las librerías aparezcan en todos los rincones y compitan por su servicio, por su surtido, por su localización, por su especialización, por su capacidad de atender la demanda diversa, entre otras. Desde luego que el precio único no es la solución a todos nuestros problemas. En el caso de las librerías se requieren apoyos y esquemas de financiamiento blandos para la apertura de nuevos espacios, programas de capacitación y extensiones fiscales, sobre todo al impuesto sobre la renta durante los primeros años, con el fin de apoyar la consolidación de las nuevas empresas.

Conforme la red de librerías se consolida, es necesario que paulatinamente las compras del Estado se canalicen a través de las librerías, para que los estudiantes acudan a ellas a recoger sus libros de texto y así se fomente el hábito de frecuentar este tipo de espacios.

En el caso de los costos de envío y transportación, resulta imperioso la negociación de tarifas preferenciales para libros con el servicio postal y con las compañías privadas de transporte de mercancías; así como establecer esquemas de consolidación de envíos que permitan, sobre todo a los pequeños editores, alcanzar economías de escala competitivas.

Quiero mencionar, al respecto, que en varios países de la Unión Europea, la negociación se da entre particulares a partir de las asociaciones gremiales con las compañías transportadoras; de ahí la importancia de consolidar iniciativas como la de la Alianza de Editoriales Mexicanas Independientes (AEMI), la propia Caniem, no lo sé, y otras que puedan incrementar el poder de negociación de sus asociados al concurrir de manera conjunta.

Por último, quiero mencionar que el proceso de elaboración de la propuesta de ley ha probado ser un mecanismo eficaz de concertación de intereses y de planteamiento de soluciones conjuntas, que puede tomarse como ejemplo en futuras negociaciones e iniciativas. Si la nueva iniciativa de ley es aprobada, sin duda el Consejo Nacional del Libro que se contempla establecer, podrá contribuir en la elaboración de planteamientos coherentes, basados en argumentos sólidos que, al

ser presentados a los funcionarios en turno, demuestre el costo de no realizar o impulsar las acciones o programas solicitados por los actores de la cadena del libro.

Luis Fernando Sarmiento

Creo que este es uno de los espacios en los que todos tenemos que comenzar a pensar en conjunto, porque ciertamente ahí está buena parte del futuro, en comprender o no hacia dónde va el futuro de la industria editorial en los países iberoamericanos.

El trabajo que voy a presentar hace una síntesis de los estudios sobre los canales de comercialización, que ha venido desarrollando desde hace varios años el Departamento de Sistemas de Información Estadística Regional del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc). Actualmente avanza en un estudio también sobre el tema de la distribución. Y quiero agradecer de manera muy especial a Richard Uribe, que no solamente coordina el servicio de información y estadística, sino que además me ayudó a preparar lo que vamos a ver a continuación.

La exposición pretende hacer una muy fugaz radiografía, un acercamiento sobre las características de la distribución y de los canales de comercialización en América Latina; fundamentalmente, estudiar las tendencias de lo que percibimos desde el Cerlalc sobre la distribución en la región, en términos generales.

La distribución de libros en América Latina ha enfrentado obstáculos no resueltos, aun hoy día, dada la extensa geografía del continente, la concentración de la comercialización en las grandes urbes y la carencia de librerías en extensos territorios y provincias, e incluso en barrios populosos de las grandes ciudades. Los bajos niveles de educación y escasos ingresos han afectado el crecimiento de los mercados, y éstos, a su vez, han incidido en los esquemas de distribución del libro, que hoy tienen la mayoría de los países latinoamericanos.

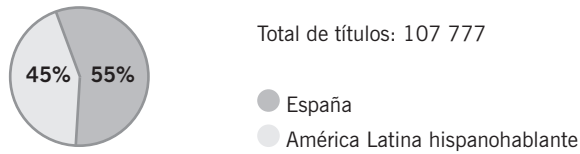
Desde el punto de vista de la oferta (véase el Cuadro 1), el número de títulos disponibles en el mercado hispanohablante se ha incrementado sustantivamente. Las novedades producidas que registraron las agencias nacionales del ISBN ascienden a 107 mil 777 títulos en promedio anual.

Aquí vemos simplemente la proporción entre lo que se produce en España y lo que se produce en los países de América Latina, digamos en un consolidado completo para la suma de los 107 mil títulos.

Cuadro 1. Comparación de la producción de títulos de España, América Latina hispanohablante y Brasil						
	2002	2003	Promedio	%	Promedio	%
España	55 797	63 572	59 685	44%	59 685	55%
América Latina hispanohablante	46 310	49 873	48 092	36%	48 092	45%
Brasil	29 248	25 971	27 610	20%		
Total	131 355	139 416	135 386	100%	107 777	100%

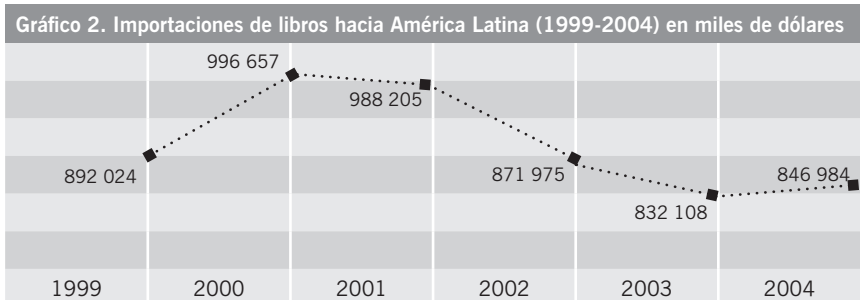
El volumen de las importaciones realizadas por América Latina se aproxima a los 850 millones de dólares en 2004, revirtiendo la tendencia decreciente que se venía presentando desde el año 2000.

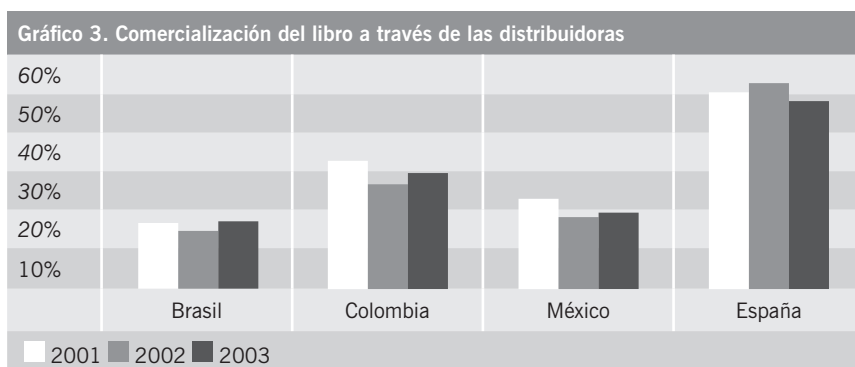
Gráfico 1. Producción de títulos de España y América Latina hispanohablante en 2003



En América Latina, el mayor volumen de distribución lo realizan las propias editoriales. En los países que tienen menor desarrollo en sus industrias editoriales, la distribución la realizan principalmente representantes de las propias empresas y las librerías en los distintos países, es decir, sustituyen el papel de los distribuidores.

En España, la distribución atiende el mayor volumen de las ventas de las editoriales y existe una amplia concurrencia de pequeñas y medianas empresas independientes. Un grupo de distribuidoras se encuentra integrado verticalmente con las editoriales y concentra una cuota alta del mercado de distribución.





En Brasil, Colombia y México, y en los países que cuentan con información estadística, la situación es muy diferente (Gráfico 3). Los distribuidores tienen una participación en promedio mucho más baja, representando 20 por ciento del mercado en el periodo de 1998-2001 para los tres países.

Con el fin de conocer el funcionamiento de los canales de comercialización y distribución del libro en América Latina, el Cerlalc ha venido realizando una investigación que ha pasado por diferentes proyectos y etapas. El primer proyecto contempló una consulta a las cámaras del libro para recopilar las percepciones cualitativas que tenían sus directivos y funcionarios sobre el tema de la distribución. Se aplicó un formulario que fue respondido por las cámaras del libro de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México y Venezuela. Los resultados permitieron estimar la utilización de los canales según los diferentes segmentos del mercado.

El Cuadro 2 muestra los resultados agregados para América Latina. Cada país, desde luego, registró sus propias particularidades. En esa estimación cualitativa, o percepción, que tienen las cámaras del libro, la librería se presenta como el canal más usado en promedio, especialmente para el segmento de libros de interés general.

La segunda fase de la investigación abordó la recolección y sistematización de la información regional sobre los canales de comercialización de las cámaras del libro que han aplicado las encuestas en los estudios realizados con la metodología del Cerlalc. Con el apoyo de Fedecali y de las cámaras del libro se realizó un mapa de las librerías existentes en Chile, Costa Rica, México y Colombia.

Este estudio sobre los canales de comercialización se encuentra disponible en la página web, que ustedes pueden ver en la dirección www.cerlalc.org

Cuadro 2. Estimado de la participación porcentual de los canales de distribución en las ventas de libros en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México y Venezuela

	Diccionarios y enciclopedias	Libros didácticos	Libros de interés general	Libros técnicos y científicos	Literatura infantil y juvenil
Librerías	28%	29%	49%	34%	33%
Venta directa (editoriales)	20%	27%	8%	29%	13%
Compras del Estado	18%	20%	8%	12%	22%
Otros	14%	5%	9%	9%	4%
Grandes superficies	9%	6%	15%	3%	16%
Bibliotecas	7%	7%	6%	11%	5%
Papelerías	2%	5%	3%	0%	4%
Sector informal	2%	1%	2%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Brasil: el canal Otros corresponde a venta puerta a puerta; Colombia: el canal Otros corresponde a distribuidoras; Chile: el canal Otros corresponde a ferias; Ecuador: el canal Otros corresponde a placismo; Honduras: el canal Otros corresponde a ONG; México: el canal Otros corresponde a quioscos y escuelas; Colombia: el canal Otros corresponde a universidades y escuelas.

lalc.org. En 2006 actualizaremos las cifras y esperamos incluir las de Brasil, cuyo mapa de librerías fue realizado y publicado por la Cámara Brasileña del Libro y la Asociación Nacional de Libreros de ese país en este año.

A continuación, presentamos algunas características encontradas en esa fase del proyecto; el sistema de distribución de libros en México, Colombia y Brasil. Con la información producida por la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, la Cámara Colombiana del Libro y la Cámara Brasileña del Libro, se obtuvieron datos agregados para el periodo 1998-2003, sobre los canales de distribución.

Los resultados muestran cómo el volumen de ventas, que se canaliza a través de las distribuidoras, oscila entre 15.3 por ciento y 26 por ciento; 20 por ciento en promedio para los tres países (véase el Cuadro 3). El canal compuesto por las librerías, los quioscos, las grandes superficies es el más importante para Colombia, mientras que en México y Brasil, es la venta directa la que tiene el mayor peso. Esto se debe, en gran medida,

a los altos volúmenes de venta que realizan los editores directamente al gobierno para los programas de dotación de textos y libros del sistema educativo oficial.

A continuación veremos de manera rápida las estadísticas nacionales. En México (véase el Cuadro 4), en el año 2000, disminuyó significativamente la venta por librerías y simultáneamente se incrementó la venta a través de los distribuidores. A partir de ese año, las librerías siguen perdiendo participación y las ventas directas mejoran su posición. Los distribuidores, en el año 2003, tuvieron 19 por ciento de la venta total.

<i>Canal</i>	<i>México</i>	<i>Colombia</i>	<i>Brasil</i>
Canal corto (detallistas)	31.1%	45.3%	28.0%
Librerías	29.3%	31.3%	24.9%
Quioscos	0.5%	0.4%	0.8%
Tiendas de autoservicio	9.3%	13.6%	2.2%
Internet	0.1%	0%	0.1%
Canal de venta directa	39.6%	26.4%	50.5%
Canal largo (distribuidores)	19.1%	26.0%	15.3%
Otros canales no especificados	2.2%	2.3%	6.2%
Total	100%	100%	100%

Durante el periodo mencionado, las librerías presentan una dramática disminución. Como ya se había dicho, mientras que los expendios propios de los editores y los quioscos se mantienen con la misma proporción, las ventas directas se convierten en el esquema predominante de la distribución. Dentro de éstas, las ventas al gobierno se han incrementado hasta llegar a 36.4 por ciento en el año 2003.

En el caso de Colombia, el canal corto, es decir, las ventas al detalle, representan 40.5 por ciento en promedio para el periodo 1998-2003. Las librerías también disminuyen en su participación, mientras que las tiendas de autoservicio o supermercados se han estabilizado con alrededor de 13 por ciento. Los distribuidores han mantenido su participación entre 25 y 30 por ciento. En Colombia, podemos observar que las librerías presentan una tendencia similar, disminuyendo su participación.

En este país los expendios propios, especialmente para la venta de títulos jurídicos y religiosos, son muy significativos. Las distribuidoras

Cuadro 4. Distribución del libro según canales en México						
<i>Canal</i>	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Canal corto (detallistas)	50.0%	50.2%	37.0%	39.3%	37.7%	28.2%
Librerías	36.4%	35.6%	30.6%	30.8%	23.5%	20.9%
Quioscos	0.9%	1.0%	0.3%	0%	0%	0.4%
Tiendas de autoservicio	12.6%	13.6%	6.0%	8.4%	8.1%	6.9%
Internet	0%	0%	0.1%	0.1%	0.1%	0%
Canal de venta directa	41.1%	33.7%	26.5%	34.1%	48.2%	49.0%
Canal largo (distribuidores)	8.6%	15.8%	34.8%	22.7%	16.9%	18.9%
Otros canales	0.3%	0.3%	1.7%	3.9%	3.1%	3.9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

se fortalecieron entre 1999 y 2001, periodo en que algunas editoriales, especialmente de habla inglesa, dejaron de editar en el país sus propios fondos. Me refiero a empresas como Oxford, Persons, McGraw-Hill.

En Brasil, la tendencia difiere frente a los dos países anteriores. El canal distribuidor disminuyó su participación en el año 2000, pero a partir de ahí ha permanecido estable. Las librerías mantienen su participación. Cabe señalar que en los colegios brasileños existen quioscos o librerías en concesiones, a los cuales los editores les venden y que estadísticamente se registran como librerías, lo cual puede afectar la cifra total de librerías. Las ventas directas de las editoriales son sustantivamente más altas, dado que las compras del gobierno, en textos y libros para el Programa Nacional del Libro Didáctico (PNLD) y el Programa Nacional de Bibliotecas Escolares (PNBE) en Brasil, son mayores que en los demás países. La venta en las grades superficies es menor.

Cuadro 5. Distribución del libro según canales en Colombia						
<i>Canal</i>	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Canal corto (detallistas)	56.1%	46.3%	45.7%	42.7%	41.0%	39.0%
Librerías	36.6%	35.5%	32.3%	29.3%	27.8%	25.2%
Quioscos	0.4%	0.2%	0.6%	0.5%	0.4%	0%
Tiendas de autoservicio	19.0%	10.6%	12.7%	12.8%	12.7%	13.8%
Canal de venta directa	27.3%	26.2%	24.2%	24.0%	28.2%	29.7%
Canal largo (distribuidores)	14.4%	24.9%	28.2%	32.3%	26.4%	29.6%
Otros canales	2.3%	2.7%	1.9%	1.0%	4.4%	1.7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 6. Distribución del libro según canales en Brasil						
Canal	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Canal largo (distribuidores)	16.9%	18.7%	13.3%	14.9%	13.8%	14.8%
Detallistas	29.6%	35.0%	23.3%	26.7%	25.1%	29.4%
Librerías	26.4%	29.2%	21.3%	23.8%	22.4%	27.5%
Quioscos	0.5%	0.9%	0.4%	0.5%	0.4%	0.4%
Conjunta con periódicos	—	0.1%	0.2%	0.1%	0.9%	0%
Internet	—	—	0%	0.1%	0.1%	0.3%
Venta directa	51.9%	40.2%	48.6%	49.4%	58.5%	53.5%
Otros canales	1.7%	6.1%	14.8%	9.0%	2.6%	2.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Brasil tiene una fuerte caída en las ventas directas desde el año 2002 y una disminución continua en todos los otros canales.

A continuación presentamos un ejercicio hipotético que se elaboró con información del año 2001 para estudiar un escenario en el cual no se tiene en cuenta la compra de libros que hacen los gobiernos, y se recalculó la participación de las ventas en el resto de los canales. Esto permite realizar una caracterización de los canales, facilitando su comparación entre los tres países, que tienen políticas diferentes en los programas de la dotación de textos escolares al sector oficial y su distribución.

En México, los libros del programa de texto gratuitos de la Secretaría de Educación no se han registrado en las estadísticas presentadas, dado que no se venden, sino que se distribuyen gratuitamente a través de programas de la Comisión Nacional del Texto Gratuito (Conaliteg). El ejercicio, como es previsible, disminuye la importancia de las ventas directas y

Cuadro 7. Participación de los canales de comercialización sin las compras del Estado. Ejercicio hipotético			
Canal	México	Colombia	Brasil
Canal corto (detallistas)	52.8%	47.1%	47.5%
Librerías	39.5%	32.6%	42.2%
Quioscos	0.7%	0.4%	1.3%
Grandes superficies	12.5%	14.2%	3.7%
Canal largo (distribuidores)	25.5%	27.0%	25.9%
Venta directa	18.5%	23.5%	16.1%
Ventas no especificadas	3.0%	2.3%	10.5%
Total	100%	100%	100%

nos permite establecer que las estructuras de participación de los diversos canales son relativamente parecidas en los tres países. Esto permite señalar la gran incidencia que este factor tiene para la consolidación y estructuración de cada uno de los canales.

En el estudio cualitativo realizado con las cámaras se encontró que 42 por ciento de las librerías de las provincias de América Latina señalaban que no reciben una atención adecuada por parte de las distribuidoras de las editoriales, es decir, de las propias editoriales. Este punto de la distribución de libros a las provincias es de especial interés para el Cerlalc. La concentración de la oferta en las capitales de numerosos países, aumenta la brecha con las provincias y localidades en su capacidad de acceder a la compra de libros, como lo señalaba antes Raúl Zorrilla, para el caso de México. Mucho más de 60 por ciento del territorio de América Latina no cuenta con librerías o puntos de venta de libros.

En el Cerlalc estamos realizando una nueva investigación sobre la distribución, con el apoyo del Grupo Iberoamericano de Editores. En ocho países se pudieron identificar los tres principales distribuidores, a quienes se les ha invitado a contestar un formulario que ayude a caracterizar la estructura empresarial de la distribución y avanzar en diagnósticos que permitan trazar nuevas estrategias y políticas para dinamizar este sector, especialmente para la provincia, que es la que ha estado históricamente más abandonada desde el punto de vista del suministro de libros.

Para terminar, quiero dejarlos con las cifras que dan cuenta de la venta de ejemplares en librerías. Es un cuadro revelador que debe ponernos a reflexionar sobre el futuro del mercado del libro. En los tres países que se muestran, se pasó de vender 140 millones de ejemplares, en 1998, a 102 millones en 2003. Colombia, que parece tener la curva menos acentuada, pasó de vender en librerías 7.2 millones de ejemplares, en 1998, a 4.2 en 2003, lo que significa una caída de 40.3 por ciento. México está en la mitad: pasó de vender, en 1998, 41.8 millones de ejemplares a 27.3 millones en 2003, es decir, una caída de 34.7 por ciento en este periodo.

Ramón Cifuentes

Yo hablaré un poco sobre la historia de un distribuidor en México, de las crisis y experiencias que tiene que afrontar un distribuidor de editoriales extranjeras. Colofón es una empresa distribuidora que del total de su acervo 90 por ciento es de editoriales españolas. A pesar de eso, sufrimos crisis recurrentes debido a las devaluaciones. Debemos enfrentarnos a los precios altos constantemente, como ocurrió, haciendo historia, en los años ochenta, durante la primera devaluación que tuvimos los mexicanos, cuando el precio de los libros aumentó 300 por ciento. Esta fue la primera crisis en la experiencia propia.

Afortunadamente, después de esta crisis, hubo una venta importante de libros. Los librereros adquirían libros para su venta constante, porque los consumidores mexicanos compraban pensando que al día siguiente estarían más caros. Había ventas importantes, a niveles muy altos.

De los años ochenta, hasta 1994, fueron épocas realmente importantes. Tuvimos experiencias muy bonitas, realmente ganamos dinero, pero desafortunadamente en el año 1994 tuvimos otra crisis económica muy fuerte, la falla de diciembre. El dólar se devaluó y los costos de los libros aumentaron; en consecuencia, la venta se redujo. La mayoría de las empresas técnicamente quedaron quebradas.

Afortunadamente, el mundo del libro siempre es muy noble, ayuda a salir adelante de estas situaciones. Contamos con la colaboración de los proveedores españoles, que siempre nos apoyan. Siempre luchamos porque el libro esté en todas las librerías, en todas las bibliotecas.

Nos encontramos cada día con una situación muy complicada, ya que los espacios en las librerías, como lo decían algunos de nuestros compañeros, cada vez son más reducidos. También nos enfrentamos al problema de los métodos españoles, entre ellos el de la consignación. Nosotros, como distribuidores independientes, descubrimos que hay que financiar a todos los librereros, dándoles nuestros libros a consignación. Hay algunas editoriales a las que no traemos a México en calidad de consignación, tenemos que financiar, esto genera que tengamos, algunas veces, crisis de liquidez.

En verdad luchamos para que los libros estén al alcance de todos los estudiantes. Hemos emprendido una campaña que consiste en visitar universidad por universidad, llevando libros, llevando promotores, para que puedan adquirirse los libros más fácilmente y así no tener tantas

devoluciones en nuestras bodegas. Este es uno de los grandes problemas, ya que el manejo de un libro, cada vez que sale de nuestra bodega a las librerías, representa un costo entre cinco y siete pesos. Tenemos que limpiarlo, retractilarlo, etcétera. Esta situación es cada día más aguda, sobre todo porque las librerías solamente reciben el material a consignación.

Logística y documentación

Enrique Cuevas

Esta presentación está basada en un modelo de negocio particular. Para Reader's Digest, México representa una operación de cerca de 1 millón 200 mil libros cada año, que se venden a un precio promedio de 400 pesos. Es importante tener esto en perspectiva. Tenemos una estrategia de múltiples canales. Mucha gente podría pensar que sólo vendemos y promovemos libros a través del sistema de correo directo. No es el caso.

¿Dónde surge la distribución? Creo que surge mucho más allá de lo que en ocasiones pensamos. Debe surgir desde quién va a comprar el producto, ese título. Muchas veces pensamos en fomentar una serie de autores; esto es válido, pero también hay que considerar que al final lo importante es quién compra un libro. Y en la medida en que estemos más cercanos a quien lo compra y cuáles son sus expectativas, creo que el sistema de cadena de suministro se verá sensiblemente beneficiado.

Este modelo parte de, primero, identificar las necesidades del comprador a través de ciertas afinidades o conceptos editoriales, y después, desarrollar un producto que acuda a la atención de esas necesidades, estableciendo con claridad el tema de cómo darle servicio y nunca perder un concepto básico. Es el tema de la rentabilidad, que es esencial, porque si no hay ingresos no hay ningún modelo que pueda perdurar.

En este caso, básicamente como modelo sostenible a largo plazo, debemos pensar en un producto que tiene un cierto costo, pero para que la distribución se dé, se tiene que dar también la venta; y es aquí donde, en ocasiones, por estar tan centrados en producir al menor costo posible, con el menor gasto posible de promoción, olvidamos que hay que estimular la venta. Si ésta no se estimula, evidentemente tendremos un cuello de botella que afectará la cadena de suministro. Por eso, para tener

un modelo sostenible, necesitamos pensar en producto, costos y gastos de promoción.

Al hablar de factores que ayudan a la distribución, creo que nuestro mundo, al globalizarse, ha marcado una serie de pautas en las que el éxito consiste en cuánto efectivo se genera en cada transacción de operación. Y no es posible que las empresas, particularmente las editoriales, tengan *expertise* en cada uno de los rubros que tienen que ver desde la conceptualización de una editorial hasta la venta del producto. Es necesario acercarse a especialistas en el manejo de logística, tramitación, etcétera. Nuestra compañía, caso particular, hace menos de seis años, todavía tenía una red de distribución de repartidores propios, empleados de nuestra empresa. Sólo cuando nos acercamos a un grupo de expertos en logística, distribución, almacenaje, gente responsable y con conocimiento claro y experiencia en cadena de suministro, realmente pudimos mejorar sensiblemente el servicio. También tiene que ver con un tema muy pragmático, relacionado con el lote económico. En la medida en que uno se asocia con entes comerciales expertos en su propia área, el modelo económico funcionará mejor. Se requiere del apoyo de los expertos en logística. Cuando conceptualizamos un producto, un libro, tenemos que pensar también en todo el proceso, desde que sale de la imprenta hasta que llega al anaquel de una librería. Y también tenemos que estar conscientes de que ese libro, lamentablemente, en más de la mitad de los casos, no se venderá en la librería, tendrá que pasar a un segundo o un tercer punto. Es aquí donde la ayuda de expertos en el tema de distribución y logística es fundamental, porque ellos nos pueden asesorar desde el establecimiento del empaque secundario del producto, cómo va a ser su factor hacia un almacenaje y traslados, y cómo podemos beneficiarnos de una mejor exhibición; de tal manera que construyamos un lote económico.

La mayoría de los conceptos de lotes económicos se refieren a temas de producción, específicamente en lo que es la rama de la ingeniería industrial. Pero, en este caso específico, el tema de lote económico tiene que ver con cómo pensar integralmente en el producto, concibiendo no sólo su contenido editorial, el cual evidentemente tiene que ser lo más elaborado posible en términos de impacto al lector, pero también pensando en todo ese ciclo de vida y de comercialización del producto. En la medida en que eso se maneje integralmente, tendremos mejor rentabilidad en nuestro negocio y un modelo sostenible a largo plazo. Por eso el tema de lote económico es muy importante.

Lo siguiente tiene que ver con temas de criterio de políticas y de rentabilidad. Todos los que se dedican a la venta de productos, tienen que pensar básicamente que no es una relación de cuánto se vende, sino de cuánto se gana, porque en la medida en que el negocio tenga una base de rentabilidad, una utilidad de operación, cualquiera que ésta determine, automáticamente permanecerá a mediano y largo plazo.

Hay que tener en cuenta la relación que hay entre exhibición, venta y devolución. Muchas veces se piensa: “bueno, pues, ya será bronca de algún otro cómo lo exhibe y cómo lo distribuye. Para mí, lo importante es reflejar la opinión del autor o del editor y construir un libro que tenga ciertas características, el resto es de los demás”. Yo creo que todos somos copartícipes en una relación que tiene que ver con exhibirlo primero, venderlo y tratar de que la devolución sea lo menos posible.

Cada día es más necesario establecer ciertos incentivos a la exhibición. Quien no muestra no vende, y eso es un aspecto fundamental. También tenemos que guardar cierta proporción entre el espacio en exhibición y la participación en inventarios y en ventas. Hay una cierta correlación que es importante. Es el famoso panal de las abejas. Cada abeja tiene un pequeño cubículo dentro del gran panal, pero lamentablemente, en la vida real, no todos los cubículos son iguales. Para mí el punto es que debe haber una relación entre la rentabilidad, el espacio de exhibición, la participación en ventas y el inventario proporcionado. No todos los productos tienen que tener el mismo inventario.

Si hacemos un esfuerzo para poner el producto en la librería y hasta ahí se acaban los recursos, lamentablemente la venta será cada día menor. Debemos considerar que se requiere también una cierta participación en gastos de venta.

Otro punto es la supervisión y el análisis de información. Entre mejor calidad de información se tenga, más efectivo será uno. No digo eficiente, digo efectivo. La comunicación con el punto de venta es fundamental. Como editor se habla con los canales de venta, y más o menos se le da seguimiento cuando ya se tiene el pedido recibido y entonces se procesa.

El tema de la comunicación es tan sorprendente que, a veces, uno se da cuenta de que francamente está teniendo una vista corta, porque hay cosas que están sucediendo, desde que sale el libro de la imprenta hasta que está en exhibición y después regresa, que uno se sorprendería. A veces uno no se explica por qué esa librería en la calle cuatro y en la avenida tres que siempre me vende cierto número de unidades, hoy no me está vendiendo ninguna.

En la medida en que tengamos ese flujo de comunicación efectivo, creo que nuestro resultado será sensiblemente mejor. Al final también tenemos que pensar muchas veces que necesitamos información de calidad para buscar temas de rotación y zonificación. A veces un libro que no se vende en la zona norte de un país se puede vender bien en la zona sur, por ejemplo.

Al hablar de la cadena de suministro, el tema del *forecast* es muy importante. Hay que, de verdad, anticipar con toda claridad qué esperamos, cuál será nuestro monto de inversión y cómo vamos a recuperar esa inversión. Se debe tomar en cuenta la mezcla del producto, nuestra estructura de precios y apoyos a la venta, información al comprador y cliente, y una comunicación que nos lleve a una nueva inteligencia de mercado. Esto es muy importante.

En México se presenta un fenómeno muy peculiar, y es que más de la mitad de los libros que se encuentran en existencia en este país son regalados a través de los sistemas de educación pública, primarias y de alguna manera secundarias. ¿Qué sucede con este factor? Algo muy triste para el tema de la industria editorial: que la gente se acostumbra desde la temprana edad a recibir comunicación y, sobre todo, libros gratis, y no aprecia el valor que esto tiene cuando va creciendo. Si a eso le sumamos el tema de internet, que es extraordinario, pero cuyo factor básico es que la relación costo beneficio es mínima, entonces tenemos un problema de fondo, que es que, lamentablemente, para los que estamos en la industria editorial cada día cuesta más producir un libro. ¿Por qué? Pues porque el mercado se ve impactado por inflaciones internas: luz, teléfono, tinta, sueldo, etcétera. Desgraciadamente los precios no pueden crecer de la manera que esperamos, entonces, nuestras rentabilidades están bajando. Por eso, insisto, el editor no puede trabajar solo. Tiene que trabajar con expertos, profesionales en la cadena de suministro. Y es aquí donde un trabajo como socios de negocios nos puede dar un beneficio mayor.

Uno no puede cambiar de socio de negocio, de logística y distribución, como si cambiara de traje, de zapatos o de vestido cada quince días. No es posible. Es una relación de mediano y largo plazo.

Por eso tenemos que establecer parámetros, sobre todo financieros, en los que el estado de resultados por productos y líneas de productos es evidentemente una obligación, y también determinación de capital de trabajo por producto, plan de ventas y criterios de manejo contable de los inventarios.

Hoy más que nunca el manejo se debe hacer mucho más integral entre la parte financiera y la parte comercial. No se pueden separar. Hay que seguir el ciclo de vida del producto, de cada uno de los libros, a través de una administración del *time in process*. O sea, hay que tomar en cuenta que los barcos tienen una cierta cadencia y que no hay barcos cada quince minutos, y que si uno lo quiere subir en avión, pues evidentemente lo va a poder hacer, pero el costo de rentabilidad se le va a ir al cielo porque los aviones vuelan, no caminan.

Este tema también tiene que ver con un comparativo de desempeño. Necesitamos tenerlo donde tengamos un producto ideal, desde su conceptualización hasta su venta, y en la medida en que sea un producto ideal, automáticamente tendremos algún parámetro para ir haciendo comparaciones con los siguientes títulos que vamos a publicar.

El manejo de los invendibles es una situación que, evidentemente en esta industria, es fundamental, así como su impacto en la mezcla de productos; de alguna manera, cada día tenemos que ser más eficientes en esa cascada.

Cada canal tiene su propio entorno y no es sólo un árbol, sino que forma parte de un bosque. Entonces, es la suma de árboles lo que tenemos que considerar. En la conciliación hay que ver más un bosque que un árbol, porque muchas veces uno piensa “bueno, lo que me pasa en librerías es lo que me pasa en los demás canales”, pero no necesariamente.

La distribución es invertir para conocer al cliente comprador. Insisto en que hay que invertir en conocer al cliente y al comprador. Necesitamos tener creatividad para conocer los factores clave de nuestras ventajas competitivas, ya que son independientes, personales para cada uno; crear una diferenciación a través de un valor percibido. No es tanto lo que uno piensa que valen las cosas, sino lo que la gente piensa o siente que las cosas valen. Y estas ventajas competitivas, dramáticamente, son más variables que fijas, requieren de un cambio de actuación constante.

Muchas veces, lamentablemente, se está hiperfragmentando el mercado, en particular el de libros. Eso tiene que ver con la rentabilidad: a menores tirajes, mayor costo. Entonces tenemos que buscar la manera de personalizar el producto. Sencillamente, a lo mejor, cambio de camisas, a lo mejor alguna portada diferente para el mismo producto. A veces es necesario considerar este tipo de aspectos más de empaque que de contenido.

El alto volumen nos va a ayudar, porque nos lleva a bajos márgenes. No estamos en un negocio de altos volúmenes, sino en un negocio de

rentabilidad. Por lo tanto, tenemos que evitar que el punto de equilibrio esté en lo más alto y que el margen sea lo más elevado posible. Muchos productos, poco volumen, el lote económico, la rentabilidad y sobre todo el servicio al cliente, para mí son la clave de la distribución.

Adriana Delgadillo

Tenemos varias modalidades para hacer envíos a través de nuestra compañía: aérea, terrestre y marítima. Entre estas tres áreas que podemos escoger, generalmente la gente que se dedica al libro utiliza la vía terrestre y la marítima. Precisamente por los costos, como decía Enrique Cuevas, los aviones vuelan, y cuando alguna producción está retrasada lo primero que piensa todo el mundo es “mándalo aéreo, no importa lo que cueste”. Los empresarios cuidamos nuestros costos y que llegue a tiempo el pedido a la librería o al consumidor final.

Actualmente, desde aproximadamente 1998 hasta la fecha, una de las modalidades que se ha desarrollado y en la que se ha invertido tiempo, es ver cómo se puede distribuir hacia los lugares finales y a muy bajo costo. De México a Estados Unidos es una distribución más barata y se puede hacer llegar en un tiempo exacto a los distribuidores. De Monterrey, Guadalajara y México, donde se encuentran las editoriales principales, tendríamos que llevar nuestros libros hacia la frontera, cruzar y llegar al estado que queremos en Estados Unidos.

Desde nuestra planta o fábrica podemos hacer llegar estos artículos a la frontera a un costo muy bajo y con una sola operación. Podemos llegar a 20 destinos diferentes en Estados Unidos en un solo embarque, saliendo desde nuestra planta, vía terrestre. De Guadalajara, actualmente, podemos hacer llegar un trailer completo hacia la frontera, cruzarla sin tener ninguna bodega ni ninguna compañía que reexpedite, hacer una separación de todos los bultos que ustedes hayan mandado en *palets* o camas de madera, y hacer llegar veinte cajas, una cajita o tres libros a Miami, Nueva York o San Diego. Actualmente hay varias compañías que se dedican a esto con costos realmente bajos. No se necesita tener un especialista en la compañía para poder ejecutar esto.

En cuanto a la distribución de Centro y Sudamérica hacia México y Estados Unidos, tanto de exportación como de importación, generalmente se está utilizando la mensajería naviera. Ésta maneja costos bastante bajos y solamente hay que tomar los tiempos en tránsito bien definidos

para su empresa. Es muy importante que si la producción va tarde ésta sea la última vía en la cual ustedes decidan mandar, y si hay alguna premura tomen en cuenta que también se maneja la mensajería aérea y que pueden obtener, asimismo, costos muy bajos para esas emergencias.

La creencia de que sólo a las grandes compañías o a las grandes editoriales se les dan descuentos o negociaciones especiales por los volúmenes que se manejan, vamos quitándola de la mente. Pequeñas empresas o distribuidores que empiezan en la exportación o en la importación pueden obtener bajos costos.

Hablando de la distribución, generalmente desde Sudamérica se manda vía marítima a México o a Estados Unidos, tomando en cuenta un tiempo en tránsito de aproximadamente 29 o 30 días, desde que llega el buque hasta su despacho o la compañía donde ustedes quieren que llegue. Hablando de la vía terrestre, generalmente se utiliza desde Centroamérica; de Sudamérica se manda vía aérea o marítima. En la mensajería aérea tenemos las secciones de carga y de paquetería. En la de carga se pueden abaratar muchísimo las operaciones.

Me gustaría hacer muchísimo énfasis en la documentación necesaria para realizar una exportación. En este año tomé algunos ejemplos reales de lo que sucede en el giro de las editoriales. La documentación que nosotros necesitamos, y que es obligatoria en cualquier país para poder hacer una exportación e importación, consta de las guías, ya sea aérea, terrestre o marítima. Si alguno de ustedes no las conocen, hay diferencias entre las tres. Es muy importante, yo les aconsejo siempre, que vayan a las ferias, anoten sus números de guía, con los que sus compañías o el área de logística hayan embarcado sus libros. Sucede muy a menudo, aunque no lo creamos, que no se sabe por qué línea se envió el producto: “Déjame hablarle al departamento de tráfico. Está en Hong Kong. Es de noche, hasta el día siguiente puedo saber el número de guía”. Increíble, pero sucede.

Tengo cinco años asistiendo a la feria, y me sucede muy a menudo, sobre todo en este giro. La gente sale con premura, sin los documentos que son sumamente importantes para su *stand*, para hacer la presentación de sus libros. Lo mismo sucede con la mensajería: no se tiene el número de guía ni se sabe por medio de quién lo están mandando. Van con la gente especializada y esperan que los puedan ayudar: “Oye, pues mi nombre es Juanito Pérez, no sé por dónde me lo mandaron ni tengo el número de guía, ¿me pudieras ayudar?” Por este tipo de situaciones, generalmente la gente se frustra y no sabe a quién acudir. Nosotros, en lo

particular, siempre tratamos de ayudar, independientemente del nombre o la compañía, pero es muy difícil localizar una carga, porque existen varias líneas de transportación y vienen de diferentes países.

Otro documento que es muy importante para liberar es la factura.

Es muy importante definir las cantidades del artículo que ustedes están enviando. He visto facturas bastante complejas, de países de Latinoamérica, y también facturas demasiado sencillas de países como Perú y Argentina. Quiero hacer énfasis en este punto para que ustedes tengan mucho cuidado, para que cuando el departamento de tráfico entregue la documentación de sus embarques, cuando menos a ustedes les quede claro la cantidad de libros que están enviando.

Una vez definida la cantidad, es muy importante poner el valor de cada libro. A veces sucede que ponen los montos totales sin definir el valor del libro, y cuando llegan a la aduana ésta es muy meticulosa, demasiado. Incluso, si el registro federal no se entiende, era un ocho y es un tres, nada más por ese error las mercancías se pueden quedar detenidas muchos días. Si ustedes o el departamento de tráfico tiene cuidado en poner las cantidades claras, que se entienda cada columna, no tendremos ningún problema. En la actualidad, las mercancías se pueden despachar el mismo día que llegan al aeropuerto, al área marítima, vía ferroviaria o por la vía que sea. Actualmente, las aduanas están muy preparadas para poder recibir documentos; si está todo claro, ese mismo día se libera y se entrega incluso a los *stands* de la gente que está esperando sus libros.

El importe total

Quiero hacer énfasis en eso. Hay facturas que incluyen diez páginas. Entonces, yo les pido —para los agentes aduanales o la gente que estamos despachando— que pongan en sus diez páginas un solo total. Muy importante. Ha sucedido que en cada una de las páginas me están agregando subtotales y hay errores en esas sumas. Y por ese motivo también se quedan las mercancías detenidas varios días.

Si existe algún tratado entre su país de origen y el país donde estén haciendo la presentación de sus artículos, tenemos que anexar el certificado de origen. Actualmente hay 16 tratados en los países de Latinoamérica, y es muy importante que pongamos el certificado que corresponde al país.

Es muy importante señalar el peso físico tanto en la guía como en la factura. A veces por error se pone un peso en la factura y otro peso en la guía, o el embarque pesa diferente físicamente cuando se está declarando en nuestra factura. He visto embarques que se han detenido por ese simple detalle. Ya comentamos lo de las facturas, si consta de varias páginas. También les pido que en las facturas especifiquen los libros y en dónde fueron manufacturados.

Dentro de la factura siempre existe el espacio del remitente o la persona que está haciendo ese envío, y el espacio del consignatario, donde queremos que se reciban los libros. Favor de anexar siempre los registros federales, el *Tax ID* o el registro que identifique a la compañía o a la persona física que esté realizando el embarque.

Alberto Enríquez

Carvajal es el grupo al cual pertenecemos. Es una empresa colombiana, la *holding* está situada en Cali. Es una empresa que bajo un sentido social trata de colocarse en el mercado, haciendo productivos a sus colaboradores, a sus clientes y proveedores.

Algunas de las empresas que integran el grupo Carvajal tienen presencia en México, otras a nivel Latinoamérica. En México destacan Bico, Cargrafics, Fesa y Grupo Editorial Norma, que actualmente tiene presencia en dieciséis países de Latinoamérica, además de España, Estados Unidos y actualmente una oficina en China, en donde estamos tratando de hacer ciertas negociaciones.

Grupo Editorial Norma Carvajal cumplió, en 2004, cien años de existencia en el mercado. Nuestra visión es la de ser líderes en el mercado, ser competitivos.

La misión del Grupo Editorial Norma es muy sencilla: acercar a los que escriben a los que leen. Ésa es nuestra misión, ésa es la razón por la cual existe Grupo Editorial Norma. ¿Cuál es nuestra visión? Queremos, para 2010, ser una de las cuatro editoriales más importantes de Latinoamérica, tener presencia en el mercado de España, a través de ciertas estrategias que llevaremos a cabo en los siguientes años.

Nuestra área de logística y operaciones existe para custodiar, salvaguardar y entregar nuestros pedidos completos y a tiempo. Y hacer realidad el acercamiento entre los que escriben y los que leen. Como visión, nosotros queremos ser el principal generador de información estratégica

para cada una de las áreas. Esto se decidió hace un año; se tomó la decisión de que el área de operaciones y logística genere y participe mediante sinergias con el área de sistemas para desarrollar ciertas estadísticas.

Nuestra estructura de operaciones es un organigrama de alguna manera plano; es una gerencia de logística y operaciones. Tenemos un coordinador de información, un área de facturación, bodega, área de despachos, área de atención a clientes. Y como punto clave, para varias de las editoriales, tenemos que identificar claramente a la persona encargada de recuperar las devoluciones.

Nuestros procesos, básicamente, son los procesos genéricos. 30 por ciento de nuestro producto terminado lo importamos de Colombia, 70 por ciento es nacional. Manejamos estos procesos: captura de pedidos, despachos, facturación y la legalización de estos pedidos. Entre otros procesos, que son realmente *in house*, está la creación de educador.com, un portal de internet en donde todos los profesores pueden ver las últimas novedades en lo referente a educación y planes de estudio. Tenemos la parte de Psicol. Para nosotros es una herramienta fundamental con la que empezamos a hacer algunas pruebas este año y que vamos a implementar para el siguiente, con el fin de controlar aún más las devoluciones en lo que se refiere a la parte educativa. Y, por último, está la generación de información.

En 2004 empezamos con un proyecto denominado Alineación Total, en donde, en resumen, toda la planeación estratégica de la empresa está resumida en un *software*. De ahí se deriva lo primordial de nuestra área de operaciones: la definición de indicadores, qué indicadores llevamos actualmente y cómo están midiendo nuestro desempeño en la parte logística. Éstos son, de alguna manera, los principales indicadores que llevamos actualmente en nuestra logística, los cuales son medidos. Tenemos que mejorar el servicio a través de nuestros pedidos completos y a tiempo. En otras empresas pueden ser órdenes perfectas, *full on time*, nivel de servicio, *field rate*. Está la parte de gestionar de manera adecuada nuestros fletes, nuestros costos de distribución, el recuperar nuestras devoluciones, punto estratégico para la empresa.

En la parte de mejorar el clima organizacional, Carvajal se ha distinguido como una empresa que cuida mucho la parte del factor humano, la parte de liderazgo y clima organizacional. La parte de confiabilidad de inventarios y, de alguna manera, nuestra productividad, nuestro *lead time*, nuestros tiempos de proceso, desde que nos llega una orden de compra hasta que se despacha.

Todos estos indicadores tienen que ver, de alguna manera, con el cliente, con el EVA, que son nuestros modelos financieros; el valor agregado económico y la parte de clima organizacional.

En un *score balance* de la parte logística están los principales indicadores; esto es tomado del *software* que estamos llevando actualmente, en donde, desde el director país o director de Norma, desde la *holding* en Colombia, se puede ver día a día el comportamiento de cada uno de los indicadores para generar planes de acción. Ahí podemos ver cómo está definido, indicadores del mes, indicadores acumulados, nuestras metas, hasta dónde tenemos que llegar. Todo esto está ligado a la misión y visión de la empresa.

Hablando de nuestras experiencias, uno de los puntos que hemos vivido y sufrido un poco es la entrega en los centros de distribución de las cadenas. Lo quiero resumir en estos puntos: hemos tenido muchas decepciones en las entregas, que nos han generado más costos y, de alguna manera, más problemas, no sólo de costos de distribución, sino también a niveles de servicio, de cartera vencida. Realmente, el *field rate* al que se comprometen simplemente no lo cumplen. Algunas veces la mercancía se queda ahí y lo que pagamos no se compara con lo que realmente deberíamos estar pagando por las entregas a nuestros puntos de venta, hablando específicamente de cadenas.

Cada centro de distribución impone sus propias reglas y procedimientos. A mí, personalmente, me ha tocado acompañar a mi gente transportista a entregar pedidos hasta horas excesivas de la noche. Nos ha tocado que dependiendo del buen o mal humor de la gente que recibe tengamos rechazos totales de los pedidos.

Es necesario realizar un estudio para fijar realmente el costo beneficio. Para algunas cadenas se convierte en requisito para seguir trabajando con ellos el entregar a sus centros de distribución, sabiendo de antemano que a nosotros nos costea más entregar por punto de venta que a sus centros de distribución.

Las ventajas que nosotros podemos verles a las entregas a centros de distribución es que nos obliga a trabajar en calidad de procesos, porque podemos caer en el riesgo de rechazos totales, de todos los puntos de venta, no nada más de uno solo, por no cumplir las especificaciones que ellos nos piden.

La generación de información en línea es vital. Nos obliga a trabajar con tecnologías de información, y una de las ventajas que hemos visto, es que nos ayuda a disminuir, en cuanto a las cadenas, las devoluciones.

Con los centros de distribución que realmente se tiene el compromiso del *field rate* de 72 y 48 horas, nuestros productos están en todos los puntos de venta a nivel nacional.

Es muy variado el costo de los fletes. Creo que ésta es un área de oportunidad para trabajar como gremio. Lo que nos ha ayudado es que al ser Carvajal un grupo grande, hemos hecho sinergias con otras empresas del grupo, como Bico, Fesa y Cargraphics, que nos han ayudado a controlar un poquito más los fletes.

Hemos trabajado en generación de información. Es un punto primordial para la industria editorial que hace algunos años no teníamos. Esta es la realidad acerca de cómo empezamos a trabajar, cómo empezó todo. Nuestro RP era una plataforma un tanto obsoleta, no era nada amigable, generar un reporte daba terror. Empezamos a generar planos, archivos planos, hacer algunas programaciones en Excel, generar macros en este programa, para poder autorreportarnos. Esos fueron nuestros primeros pasos.

¿Cómo lo estamos haciendo ahora? Bien, ya tenemos en la *web* toda la información estratégica a la hora de mapear nuestros procesos, ya está identificada la información que requiere la organización. Esta información está en línea y puede ser consultada las veces que se requiera. Está muy formado el proyecto de alineación total.

Entre los puntos críticos, que son parte del proyecto de alineación total, está nuestro menú de devoluciones como parte de operaciones. Es función y responsabilidad de nosotros hacer sinergias con sistemas para desarrollar.

Todo esto, actualmente ya puede ver tanto mercadeo, el área de ventas, cómo vamos en cuestión de devoluciones, haciendo un pareo de clientes y por unidad de negocios. Las unidades de negocio que actualmente tenemos son la rama educativa, la de interés general, la de revistas para niños; la de referencia, que es placismo, y finalmente la línea de literatura infantil y juvenil. Este es el menú de margen en donde ya podemos ver, actualmente, por unidad de negocio y por cliente nuestros márgenes de rentabilidad, del mes y acumulado, en todo momento.

Uno de los puntos primordiales es nuestro capital invertido, que es inventarios. Anteriormente no podíamos generar esta información, digamos, en línea; teníamos que trabajar un poquito ahí, ser expertos en Excel para poder generar un reporte. Ya tenemos todo esto en línea, podemos verlo por unidad de negocio, por línea, los meses de inventario. Este es un punto muy importante que ha sido estratégico para nosotros: generar un

tracking de pedidos, que cada cliente puede ya también ingresar a nuestra página de internet y ver el estatus de cada uno de los pedidos con toda la información.

El último punto es colocación de novedades. Con esto podemos ver el desplazamiento de nuestras novedades, en qué otros puntos de venta nos hace falta colocar, qué hemos colocado y ver información cruzada por cliente y por cada una de las novedades por línea.

En cuanto a los sistemas de calidad, Bico, una planta que tenemos en Colombia, está certificada. Tiene uno de los premios más importantes que da un instituto japonés, que es de mantenimiento productivo total; estamos certificados por ellos, en el tercer paso. Por eso la matriz tomó la decisión de llevar a cabo todo este proceso. En Norma empezamos con un proceso, una herramienta TPM.

Esta era nuestra bodega. Estos son nuestros resultados después de haber implementado un sistema de mejora continuo en nuestra bodega, tanto en oficinas como en el área de *picking* y en el área de devoluciones. Finalmente, los grupos de mejora se han aplicado mucho en esta parte, la dirección país apoya mucho a los grupos autodirigidos. Esta filosofía de calidad nos ha ayudado mucho. El que ellos sean creativos, el que ellos echen a andar todos estos programas.

¿Qué es lo que sigue? Llega Plataforma Oracle, en 2006. Nuestro RP va a estar montado en Oracle. Tenemos un proyecto para desarrollar en Editorial Norma de Seis Sigma, una filosofía de calidad, y consolidar toda la alineación total.

Sistemas de gestión de información

José Manuel Anta

La Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (FANDE) agrupa a empresas dedicadas a la distribución mayorista de libros, prensa y revistas. En la actualidad, forman parte de FANDE 210 empresas, de las cuales aproximadamente 125 son distribuidoras de libros, es decir, distribuyen principalmente libros, y 85 distribuyen publicaciones periódicas, como prensa y revistas.

Centrándonos en las empresas distribuidoras de libros, de esas 125 debemos diferenciar entre distribuidoras nacionales, que distribuyen sus productos en toda España, y distribuidoras locales, cuyo ámbito de distribución es regional o local. Estas últimas habitualmente son empresas de tamaño mediano o pequeño, familiares en muchos de los casos, con una tradición ya histórica. Como se pueden imaginar, las distribuidoras nacionales, en la mayoría de los casos, son empresas grandes que muchas veces forman parte de grupos editoriales españoles.

A continuación algunos datos sobre el volumen de empleo del sector de la distribución: agrupa a cerca de 12 mil trabajadores, de los cuales aproximadamente 45 por ciento son empleados en distribuidoras de libros. En cuanto a los proveedores y subdistribuidores que utilizan las distribuidoras de libros, el número medio que representa cada distribuidora está en 82. Aquí estamos hablando de las editoriales, de los fondos editoriales representados por cada distribuidor. El número medio de subdistribuidores que utiliza una distribuidora, en el caso, por ejemplo, de una distribuidora nacional que utiliza distribuidores locales para cada una de las áreas, el número medio se situaba en 13.

Todos estos datos corresponden al año 2004 y a un estudio de perfil que realiza la FANDE anualmente. Quien esté interesado en contar con una

información mucho más completa y comparativa de los años, el estudio completo está a su disposición en la *web* de FANDE y se puede descargar gratuitamente. En el último LIBER presentamos la décima edición de este estudio.

Algunos datos también sobre el volumen de la actividad del sector de la distribución: en 2004 se movieron 264 millones de libros, de los cuales los enviados a los canales de venta fueron 208 millones; se devolvieron 56 millones. Esas dos cantidades suman los 264 millones de ejemplares de libros movidos, y la diferencia entre los servidos y los devueltos evidentemente son los libros que se vendieron, 152 millones de ejemplares. Esto nos da un porcentaje de devolución de 27 por ciento. Quiero destacar que en este porcentaje de devolución, estamos incluyendo también los libros de texto; como ustedes imaginarán, el porcentaje de devolución de los libros de texto, al ser un producto digamos recomendado, de obligada compra, hace que ese porcentaje de devolución sea muy bajo y de alguna forma reduzca el porcentaje total de devolución.

Los pedidos despachados, como ven, fueron 8 millones 528 mil pedidos, y la media de libros por cada pedido era de 24, en el año 2004.

Datos sobre la facturación en ese mismo año: la facturación total a precio de tapa del sector de la distribución en España en 2004, fue de 5 340 millones de euros. Ahí estamos incluyendo a distribuidoras de libros, de prensa y de revistas. De esa cifra, 30.5 por ciento correspondió a distribuidoras de libros, es decir, 1 630 millones de euros, siempre hablando de precio tapa de la publicación.

Los niveles de descuento: para 2004 el nivel medio de descuento que recibía el distribuidor del proveedor editor, se situó en 41.6 por ciento sobre el precio del libro. El servido a los clientes, a las librerías o canales de venta fue de 30.5 por ciento, con lo cual la diferencia, el margen bruto para el año de 2004, fue de 11.1 por ciento.

También los datos mínimos sobre canales de comercialización: en 2004 la comercialización que se hacía de libros a través de librerías, libros que pasaban a través de distribuidor, a librerías se canalizaba 52.6 por ciento de los libros; a cadenas de librerías, 24.1 por ciento. Cuando hablo de cadenas de librerías, considero a El Corte Inglés, FNAC, Casa del Libro. Las grandes superficies e hipermercados representaban 10.4 por ciento del volumen total; empresas e instituciones, 6.6 por ciento; otros canales, 3.8 por ciento; quioscos, 1.4 por ciento, y bibliotecas, 1.1 por ciento, ya con cifras más marginales. Quizás respecto a dato sea interesante que tengan ustedes la comparación, o revisen en el estudio que les comenta-

ba, la comparación de los últimos años de evolución, y podrán observar el crecimiento de las grandes superficies y los hipermercados, una tendencia a la baja de las librerías y el mantenimiento de las cadenas de librerías. Son datos muy coincidentes, quizás no con caídas tan tremendas, pero de alguna forma se está viviendo la misma situación en los distintos países.

Si hablamos de las debilidades, existe un minifundismo empresarial con un predominio de la pequeña empresa familiar; es decir, en España existen, como veíamos, casi cien distribuidores de libros. Son empresas en muchos casos muy pequeñas que actúan en mercados muy reducidos, con un mercado estancado, como es el sector del libro. En España todavía no se han vivido los procesos de concentración o de fusión de empresas que han sucedido en otros países del entorno europeo, como Italia, Francia, Gran Bretaña o Alemania.

El grado creciente de devoluciones es uno de los problemas importantes, creo que estructural, de todo el sector del libro a nivel mundial. Nuestros colegas ingleses han analizado este problema de forma extensa durante los últimos años. Hay muy poca confianza de los editores respecto al distribuidor, en el sentido de que son escasas las situaciones o las oportunidades en las que el editor aprovecha la información que le puede brindar el distribuidor a la hora de la comercialización de sus libros.

Todavía hay mucho que hacer en ese ámbito; desgraciadamente, hasta recientes fechas han sido dos mundos muy separados, a pesar de que estamos todos dentro de la misma cadena comercial. Los reducidos márgenes comerciales, la inestabilidad o inexistencia de los contratos, las relaciones con editores y con librerías y la escasa visión estratégica del futuro.

En cuanto a las fortalezas, el sector de la distribución en España cuenta con una sólida estructura logística y comercial; estamos hablando de que la distribución de libros atiende en España aproximadamente 4 mil puntos de venta, que si los sumamos a los cerca de 30 mil puntos de venta que atienden los distribuidores de prensa y revistas, nos dan un panorama, una capilaridad, digamos, de red comercial muy amplia. Quizás no haya ningún otro sector que llegue a esa capilaridad, a esa red dentro de España.

Para poder funcionar de esta forma, es necesario contar con buenos sistemas de información. Tenemos que tener en cuenta que el tráfico de envío y devolución, no es solamente de producto, sino de información y de documentos administrativos. Por eso es necesario contar con buenos sistemas de información.

Las distribuidoras de libros, de revistas y prensa han sido líderes en ese ámbito dentro del sector. Su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos ha sido muy importante tradicionalmente en estas empresas.

Las amenazas son varias: el proceso de concentración editorial provoca de alguna forma el proceso de concentración en las propias distribuidoras; el incremento de los costos del transporte; la tecnología y sus impactos; el nuevo escenario empresarial, como el cambio de los hábitos de consumo, la economía global, la integración vertical, los grupos que crean grupos editoriales con su propia estructura de distribución y su propia estructura de puntos de venta. Esto sucede en España y cada vez con mayor peso.

Respecto a las oportunidades, detectábamos en su momento que se está avanzando en los posibles acuerdos de colaboración y de concentración entre empresas distribuidoras, de forma que la concentración que se ha experimentado en otros países y que en España se está empezando a desarrollar, no termine con la desaparición traumática de empresas, sino que anticipemos esa situación y lleguemos a acuerdos de colaboración y de fusión, sobre todo con las distribuidoras locales independientes, de pequeño tamaño. En este ámbito todavía queda mucho por hacer, aunque los primeros pasos ya se están dando.

En la segunda parte de la intervención me extenderé en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, como los sistemas EDI, el *print on demand*, la diversificación de productos y servicios en la distribución, algo que las distribuidoras de prensa y de revistas han ido tomando como un referente con mucho más peso durante los últimos años. Una distribuidora de prensa y revistas no solamente distribuye prensa y revistas en España, sino todo tipo de productos que se comercializan en un quiosco, desde tarjetas telefónicas hasta golosinas. Esto es una forma de seguir las líneas del mercado. El consumidor demanda tener estos productos al alcance y el distribuidor debe adaptarse para poder facilitarlos a los canales de venta.

El aprovechamiento de la estructura comercial disponible, esa capilaridad de la que les hablaba, es un valor fundamental que puede aportar el sector distribuidor. El acceso al mercado exterior es una posibilidad de desarrollo, de explotación en el sector de la distribución.

Dentro de las oportunidades, veíamos que una de ellas era el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de los sistemas de información. En la anterior ponencia se hablaba de la necesidad de contar con sistemas

que unan a toda la cadena de suministro del libro, a editores, distribuidores y libreros, de forma que se hable un lenguaje común. Este es el tipo de proyectos que estamos desarrollando en España, de los que FANDE está encabezando, y que me gustaría que lo conocieran y analizaran la posibilidad de que este tipo de proyectos se desarrollen también en el ámbito de los países latinoamericanos.

Cuando comenzábamos el proyecto de normalización documental en el sector del libro, nos enfrentamos a un enorme volumen en el movimiento de libros. Ustedes han visto los datos de la cantidad de pedidos, de número de pedidos enviados, recibidos, devoluciones y demás; hay un caos de movimiento de un producto que tiene miles de referencias, miles de líneas de entrega y miles de operaciones, no solamente de movimiento del producto físico, sino también de gestión de información y de documentación. Esto provoca el descontrol de la información, de las múltiples líneas de información que se cruzaban, lo que generaba altos niveles de errores para todas las empresas y respuestas lentas, tanto al cliente final del libro como dentro de la propia cadena comercial, porque se perdía mucho tiempo en la gestión documental, debido a la modificación constante de los procesos, además, el gasto se incrementaba e incremento del gasto.

Por poner un ejemplo: en España habíamos valorado al inicio de este proyecto que un librero dedicaba a gestiones puramente administrativas, a recibir un albarán y poder introducir los datos del albarán en su sistema, 50 por ciento de su tiempo, es decir, 50 por ciento de su actividad dedicada a cuestiones meramente administrativas, y no a cuestiones de explotación de la venta de ese libro, mejorar la librería en cuanto a *merchandising*, mejorar sus catálogos, la atención al cliente... Se pueden imaginar el coste que eso supone, no solamente económico, sino el coste también de tiempo y de recursos para toda la cadena del libro.

¿Qué se planteaba entonces como corolario a todos estos problemas?, pues que era necesario un sistema normalizado de comunicación y transferencia de información que optimizara la gestión, integrando a toda la cadena de suministro mediante un lenguaje común. Hablábamos simplemente de disponer de un lenguaje común, que habláramos todos el mismo lenguaje, editores, distribuidores y libreros. Ese sistema, que se denomina Sinli (Sistema de Normalización Documental en el Sector del Libro), es la respuesta, digamos, a esa necesidad de la que hablábamos en el sector.

En ese sentido, y entrando un poco más en detalle, ¿en qué consiste este sistema Sinli? Sinli es un conjunto de 17 documentos normalizados,

fruto del trabajo y experiencia de un grupo compuesto por editores, distribuidores y librerías, que en el año 2000 se reunieron para dotar al sector de un lenguaje de comunicación en común. Quiero que esta idea les quede clara, es solamente un “pongámonos de acuerdo”, qué campos debe tener un albarán, qué campos debe tener una factura, una ficha de libro, y que todos utilicemos ese mismo lenguaje.

Una vez que teníamos ese lenguaje común, 17 documentos normalizados, se planteaba cómo se iban a transmitir. Contábamos con una herramienta fundamental, que es internet, la red universal utilizada por todos, la más democrática, la más abierta; entonces se planteó utilizarla como red de comunicación, de transmisión de la documentación o de la información normalizada.

Sin embargo, se planteó una duda: ¿cómo llevar a cabo esa transmisión, teniendo en cuenta que el tipo de empresas que existían en el sector es muy diverso?, es decir, desde las grandes empresas, las pequeñas, las medianas, las librerías, editores y demás. Entonces se trató de dar respuesta a cada uno de los modelos de empresa del sector.

Las grandes empresas contaban con un departamento de informática propio. Lo que tuvieron que hacer es adaptar sus sistemas de gestión informática interna para que permitieran el envío y la recepción de los documentos normalizados.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas del sector, tanto editoras como distribuidoras y librerías, funcionan con *software* desarrollado por empresas que dan ese servicio. ¿Qué se hizo en ese momento? Contactar con los desarrolladores de *software* para editores, distribuidores y librerías, implicarles en el proyecto para que sus nuevas versiones de *software* de gestión tuvieran también esa posibilidad de envío y de recepción de los ficheros Sinli.

En estos momentos son veinte las empresas informáticas que están colaborando en el proyecto y ya sus nuevas versiones de *software* incorporan esa opción de envío y recepción de ficheros Sinli.

El tercer eslabón de la cadena, o digamos, la tercera tipología, eran las muy pequeñas empresas, básicamente librerías, que ni contaban por supuesto con departamento de informática propio, ni tampoco se apoyaban en sistemas de gestión desarrollado por empresas. ¿Qué hicimos para darles el servicio a estas empresas? Bien, pues FANDE desarrolló un *software* propio de descarga gratuita para todas estas empresas, que para que se den una idea es algo muy similar a un Outlook, a un programa de gestión de correo electrónico, elementos enviados, elementos recibidos,

para que cualquier librería o pequeña empresa del sector lo pudiera descargar empezara a funcionar.

Tenemos ya en disposición, es una novedad de hace menos de un mes, una versión nueva de este *software*. Les invito también a que la descarguen, la visualicen, es muy similar a un Outlook, y es lo más sencillo, lo más parecido a lo que cualquier usuario de correo electrónico o de internet utiliza habitualmente. Este *software* recibe el nombre de IE- Fandite.

FANDE tenía ya la experiencia, esto es importante, porque estamos encabezando este proyecto de alguna forma. FANDE, como les comentaba, agrupa tanto a distribuidoras de libros como distribuidoras de prensa y revistas. El sector de la prensa y las revistas lleva utilizando este tipo de tecnologías desde el año 95, es decir, diez años de experiencia en este tipo de intercambio de documentación normalizada, y para ellos es vital, es decir, si estamos hablando de los problemas de libros, imagínense lo que es un producto como un diario o una revista, los volúmenes de entregas y de movimientos que diariamente se producen, y era una necesidad para ellos desarrollar este tipo de tecnologías.

En este sentido, la experiencia acumulada en el ámbito de las revistas y prensa sirvió para que el sector del libro también desarrollara un sistema similar. El sistema Fandite es el que está desarrollado para el sector de la prensa y las revistas, mientras que el sistema Sinli ha sido desarrollado para el sector del libro.

La filosofía del proyecto ha sido, desde sus comienzos, que la comunicación fuera segura, sencilla, rápida y que no exigiera ningún tipo de centralización; eso también me gustaría destacarlo. No existe una gran base de datos centralizada a la que haya que informar y que de ahí rebote la información a otras empresas; la información simplemente va de punto a punto, del editor a sus distribuidores, de la distribuidora a las librerías con las que trabaja, y no se queda en ningún sitio, no hay un ente organizador o centralizador de esa información, no hay bases de datos detrás, las bases de datos las crean las propias empresas que reciben esa información; es descentralizado e independiente de alguna forma, eso era uno de los valores que desde el principio se planteó para el desarrollo del proyecto, que no hubiera agentes externos que controlaran la información.

Estas cualidades permiten, desde un punto de vista técnico, que la velocidad de transmisión sea la misma para cualquier correo de internet que tengamos y viene determinada por el operador de acceso a la red que se tenga contratado, sin que el programa penalice o acelere la transmisión. Trabaja de manera similar al correo electrónico; no deja de ser un

envío con ficheros anexados, con una normalización y con unas características de control, de identificación de usuarios, pero nada más.

La información reside en el emisor y en el receptor, quedando expuesta en la red sólo el tiempo que dure la transmisión y no queda almacenada ni controlada por ningún servidor central.

¿Quién está utilizando este sistema en España ahora mismo? Estos son datos de esta semana: hay más de 720 empresas editoras, distribuidoras y librerías que están funcionando ya con este tipo de normalización documental en España. Si están interesados en la lista exacta de empresas editoras, distribuidoras y librerías, también la tienen a su disposición en la *web*. En concreto, son 67 editoriales que hemos valorado, que representan cerca de 85 por ciento de la oferta editorial española. Estamos hablando de Santillana, SM, Anaya, Random House Mondadori, Ediciones B, Planeta, a través de su distribuidora en España, Logista; 130 distribuidoras y 531 librerías, además de 19 empresas de servicios de apoyo, básicamente esas empresas que les comentaba de gestión de software editorial.

Hay que recordar que el software IE-Fandite, al ser un programa desarrollado por FANDE como un servicio más a sus asociados, se descarga gratuitamente en la dirección de internet www.fande.es, dentro del apartado Sinli, junto con el manual de instalación y toda la información correspondiente. Allí también se pueden visualizar todos los documentos normalizados, las características, los campos, etcétera.

Al cerrar mi exposición sigo las conclusiones del Primer Foro Iberoamericano de Distribución Editorial, en el que llegamos a acuerdos con la Caniem, a través de su presidente, José Ángel Quintanilla, y con las Cámaras del Libro de Venezuela y de Colombia, entre los que estaba la posibilidad de que este tipo de sistemas puedan utilizarse a nivel interno en países latinoamericanos. En ese sentido, FANDE se brinda a dar el soporte técnico para que, con la adaptación que necesiten esos 17 documentos a las particularidades de cada mercado, puedan utilizar sistemas de este tipo.

La normalización y el trabajo están funcionando, y les ofrecemos la posibilidad de que ustedes utilicen ese tipo de documentos adaptados para, si tiene sentido, los puedan utilizar en cada uno de sus países.

Me he permitido, aunque Simon Edwards desarrollará el ejemplo de lo que sucede en Gran Bretaña, mencionar lo que sucede en Francia, con un sistema similar a lo que estamos hablando, que se llama Dilicom. Nuestros colegas franceses desarrollaron este sistema desde principios de los años noventa; lo desarrolló el propio sector del libro, eso también

es importante, al igual que el sistema Sinli, que ha sido desarrollado por editores, distribuidores y libreros, no hay una empresa externa que lo gestione, lo gestiona el propio sector del libro. El Dilicom, a diferencia del Sinli, sí utiliza una base de datos centralizada, pero quizás lo más importante y pensando en el futuro, este sistema es utilizado por empresas de 97 países del mundo. Cualquier librería que se suministre de libros en francés utiliza este sistema.

Simplemente consideren lo que representan el francés y el español como lenguas, y cuál puede ser el futuro de sistemas de este tipo.

Simon Edwards

Mi nombre es Simon Edwards, soy consultor y me especializo en comercio electrónico para el intercambio y comercialización de libros en el Reino Unido. Trabajo para empresas editoriales y para algunas empresas que también están en el medio de la distribución para proveer servicios.

Mi proyecto se llama e4books. Es un poco confuso porque no estamos hablando de libros electrónicos ni de libros digitalizados, sino del intercambio electrónico de libros que están impresos. Es muy importante aclarar esto: no hablaré de libros digitalizados, sino de libros reales, palpables.

La cadena de suministro de libros en el Reino Unido hace intercambios, comercialización para reducir costos y también para proveer información importante.

También considero que es algo relevante y bastante útil para ustedes, espero que lo tomen de mi presentación y que lo puedan utilizar en sus sectores, en el negocio en el que estén involucrados; parte de mi trabajo es ayudar a que las empresas funcionen más eficientemente y con menores costos.

En relación con e4books: tenemos libros impresos y lo importante aquí, lo que resalta, es que estamos hablando de pedidos, de facturación, no es compra por internet.

En las comunicaciones, el BIC es el organismo británico establecido para las asociaciones de intercambio o comercialización de libros entre editoriales y librerías, y todos contribuyen en cierta forma a la comunicación básica relacionada con los libros. El BIC emplea a tres personas y ve cuáles son los estándares que se requieren para la comunicación y el intercambio entre dichas personas o asociaciones.

Tenemos el sistema e4books porque había, en un momento dado, un nivel de frustración que se sentía porque muchas personas estaban haciendo el *e-commerce*, pero había otras muy pocas que no querían entrar en el sistema; por ejemplo, empresas de menor tamaño que no querían hacer intercambio comercial de esta forma. Para que pudieran gozar de los beneficios del *e-commerce* se les informó sobre las políticas y los datos necesarios.

Tenemos datos del vendedor o el punto de venta, la editorial y la información del producto, que es importantísima, ya que es el punto clave para poder facilitar la comercialización de los libros hacia las librerías, para que puedan poner los libros correctos a la venta. También hay notas de entrega, hay facturas que se necesitan para que su distribución pueda facilitar el trabajo y funcionar más eficientemente y, en el caso de *e-books*, siempre es importante porque se tiene que contar con el capital para adquirir. También tenemos devoluciones, y esto representa un problema.

Hay mucho comercio por medio del *eTrading*, como se le conoce. Vendedores de libros o librerías reciben 85 por ciento de esas operaciones electrónicas, pero muy pocos están facturando por este medio. Algunos distribuidores reciben 70 por ciento de sus pedidos en forma electrónica, pero, nuevamente insisto, algunos no lo hacen.

Los beneficios son la mejora en velocidad y en servicios que reducen el costo y la complejidad de todo el proceso, y cuenta con un objetivo muy preciso: persuadir al usuario para hacer todo esto en conjunto. De hecho se estableció una fecha, el 1 de mayo de 2008, para que todos podamos trabajar; es una meta bastante ambiciosa, pero queremos llegar a ella. *E-day* es un título provisional, pero lo que queremos hacer es que todos estén involucrados en forma electrónica en la fecha establecida.

Una de las cuestiones principales para poder lograr esto es hacer que los proveedores del sistema y los proveedores del sistema *e-commerce* comprendan cuáles son las preocupaciones de otras personas. Muchas personas trabajan desde su negocio electrónico y lo hacen de manera muy eficiente para el producto, lo hacen muy bien, pero no van más allá para ver cómo es que hay una interfase o interacción entre este sistema y otras personas. Lo que queremos decirles es cómo comunicarse, tenemos que hacer un ciclo en la información; la diferencia está en, por ejemplo, aspectos que están ahí y salen, es información que llega al usuario, puede ser impreso o puede verse en pantalla, y hay una oportunidad de corregir problemas. También hay bloques que conforman esta información clave en forma electrónica.

Los siguientes son datos básicos sobre temas importantes que enfrentamos diariamente y que, si no se corrigen, no se puede tener una buena cadena de suministro: se debe contar con un marco legal seguro en cuanto a los derechos territoriales y los derechos de autor; hay que tener amplio conocimiento sobre esto, que no haya problemas con algún país, por ejemplo, Australia, Canadá, Estados Unidos o en Europa, cuando se trata de idiomas que no van con el título original. Para evitar este problema es muy importante hablar o estar en contacto directo con el distribuidor local.

Tenemos el VAT en los libros. Es un impuesto al valor agregado, como el IVA, que es muy importante para crear o conformar nuestros negocios. La forma en que se aplica un impuesto a los libros en algunos mercados afecta de cierta manera. Aplicarlo en el Reino Unido vino a homogeneizar este tipo de impuestos, y contar con el mismo marco legal del régimen para su aplicación. Hay presión para que nosotros también apliquemos impuestos; por ejemplo, los escandinavos lo hacen, de hecho en España también es muy común, pero nosotros no los tenemos; sería importante que la presión fuera la misma para que nadie tuviera que aplicar impuestos, que mejor fuera a la inversa.

También tenemos que colaborar en las campañas para el alfabetismo e implementar libros o programas con libros en escuelas, así como en publicidad genérica de libros, que ya está empezando en el Reino Unido, y de hecho ha sido un gran éxito comercial. Otro aspecto que tenemos que ver aquí, es que muchas veces el intercambio profesional de los libros es más costoso que el intercambio comercial de CD, DVD u otros productos. Muchas de estas industrias reducen sus costos, en contraste con el intercambio de libros, y esto es importante, ya que una de las razones por la que tenemos costo elevado es por las devoluciones. Tenemos que analizar nuestra cadena de suministros para ver dónde podemos reducir efectivamente. Se puede hacer por medio del intercambio electrónico.

También necesitamos estándares para evitar el desperdicio, una relación de negocio en la una empresa hace o emite el producto a otra empresa. Podríamos tener una, dos, cien maneras diferentes para comunicar la misma información, pero podríamos evitar estos puntos para hacerlo más eficiente. Ya nos explicó el señor José Manuel cómo es que funciona esto en España, y es muy importante entender y conocer los estándares que se están utilizando.

Tenemos BIC y EDITEUR, que son estándares efectivos para la comunicación. EDITEUR es un organismo de estándares internacionales

que busca conformar los estándares que funcionan a nivel mundial; por ejemplo, si quieres hacer un pedido a un país y tener una factura, pero de otro país, se puede hacer, solamente que se cumpla con los estándares establecidos.

Otra información que es muy importante mencionar, es el hecho de que contamos con el ISBN único, debe ser único, de hecho. Estamos trasladándonos del ISBN diez, que tiene diez dígitos, al de trece dígitos; esto ya está sucediendo en el Reino Unido para que nuestros sistemas puedan hacerse compatibles con ISBN trece, con trece dígitos.

También tenemos bases de datos. A diferencia de los presentes en España, tenemos el Nielsen Bookdata y Bowker, que son las bases de datos en el Reino Unido y que cuentan con fusiones de empresas o intercambios comerciales. Bowker en Estados Unidos es el equivalente a lo que tenemos en el Reino Unido; lo importante en cuanto a estas bases de datos es que tienen que contar con información descriptiva muy enriquecida, muy completa, probablemente también para promover la compra del consumidor, en este caso del lector final.

Hemos establecido un estándar con nuestras bases de datos que serán actualizadas diariamente para ponerlas a disponibilidad y los precios lo más actualizados posible. También los nuevos derechos territoriales, que son muy importantes para no tener problemas, tienen que estar sobre todo en la información que se provee. Tenemos las imágenes de la portada, las reseñas o críticas que se hacen. Es muy importante contar con esto, para que un proveedor de libros o una librería se puedan meter a un sitio de internet para ver este tipo de información, y también los códigos, que es un aspecto nuevo que permite entender a las librerías, entender los instrumentos que se les están dando, los descuentos que se les pueden dar por medio de las editoriales y puede verse indicado automáticamente en la facturación. Puede ser aún en sistema de *software*. Automáticamente habrá en el sistema una concordancia en el descuento y la facturación o el costo final, y esto ayuda muchísimo, sobre todo a las empresas grandes, a las cadenas grandes, comercializadoras.

La comercialización se puede hacer de diferentes formas. De hecho, los últimos veinticinco años se ha hecho así, todavía tenemos alguno de los aspectos antiguos de trabajo. Una de las opciones españolas, de la más recientes, nos puede ayudar también a eliminar lo que ya no necesitamos y agregar sistemas nuevos para la recopilación de datos.

También tenemos el sistema NI, que es uno de los ejemplos clave que se tiene que cambiar en cierta forma. El enfoque principal debe ser

hacia la forma de hacer los pedidos, para facilitar los procesos de telepedidos. Esto lleva más de 25 años en el mercado.

También tenemos el sitio *batch.co.uk*, que es para pedidos en línea por lotes. En cuanto a las devoluciones, hay que buscar una solución, un acuerdo que se pueda aplicar en toda la industria y unificar los términos y las condiciones para efectos de devolución de producto. Habíamos hablado del intercambio de datos electrónicos, de computadora a computadora, sin intervención manual, que ha estado funcionando más o menos durante treinta años y se enfoca en pedidos y facturación, pero también de precios y disponibilidad y sus correspondientes actualizaciones. Es comúnmente utilizado por librerías de mayor tamaño, que usan esta información y alimentan los programas de *software* para que concuerden las facturas.

Todavía se usa el sistema *Tradecom*s, que se usaba principalmente en los años ochenta y en los noventa. Una vez que una librería ha invertido dinero y entiende cómo funciona, no quieren alterarlo, no quieren cambiarlo, porque si no está descompuesto funciona así, no quieren modificaciones, esto se ha visto en muchas empresas. Tenemos, por ejemplo, el Edifact, que es el estándar internacional, y el XML, que son sistemas más recientes. En el Reino Unido tenemos un problema por la utilización y compatibilidad de sistemas antiguos. El EDI es costoso pero muy confiable, es estable, seguro y se pueden ingresar volúmenes muy amplios de información.

El líder del mercado en el Reino Unido es una empresa que comparte información y se conoce como Nielsen BookNet. Este sistema es para pedidos por teléfono y es interesante ver cómo funciona: tiene una base de datos con todos los libros que tienen código ISBN, con los distribuidores y los proveedores, y a dónde tienen que ir estos libros. El vendedor de libros o la librería puede hacer el pedido, pero en vez de hacerlo de un solo libro, puede hacer los pedidos para todo el día, de 200 a 2 mil, cualquier cantidad que se requiera para una empresa o para varias empresas correspondientes a todos los pedidos, o a cada uno de los pedidos, y luego se hace esto por medio del *self ordering*, de los telepedidos. Este sistema despliega la información de los distribuidores y en forma electrónica localiza dónde están los proveedores a los cuales se les va a dirigir. Necesitamos más o menos 20 o 25 minutos desde el principio hasta el final para poder llevar a cabo todo el proceso de información. Una vez que se ve que el proveedor no ha podido recibir la información o los pedidos en forma electrónica, el sistema puede enviar un fax en

lugar del medio electrónico, o por medio de correo común de un día al otro, o por envío especial. Este servicio permite una comunicación más eficiente entre la editorial y el proveedor, de hecho se han hecho más de 33 millones de pedidos por este medio y tiene un volumen significativo de comercialización o de intercambio comercial. Entre su información tiene obviamente el código de ISBN para el conteo o rastreo de estos productos, y tiene un distribuidor único por libro. Una vez que un distribuidor quiere vender un producto, acude a un tercero que se encarga de hacer el pedido, de ver cómo se lo puede hacer llegar al proveedor, de qué forma lo va a comercializar y cómo dará seguimiento al proceso.

Bowker es una solución bastante interesante. Es la agencia para Estados Unidos y tiene una base de datos para cubrir las necesidades de este país, pero también está centralizada en el Reino Unido. Tiene información en línea sobre el producto, donde se pueden verificar precios, descuentos, no los descuentos generales, sino el descuento personalizado, y la disponibilidad. Con este sistema se puede hacer pedidos, recibir confirmaciones por correo electrónico, revisar los pedidos que ya se deben pagar. Ahora se está desarrollando un sistema para la cancelación de los productos que están en *backorder*, como se le conoce, y que van a ser devueltos. Por ejemplo, no enviar el libro y así cortar la cadena de la compra. Con esto se omite uno de los pasos, y es gratis para las librerías de ventas al menudeo, ya que los distribuidores se encargan de pagarlo.

Batch.com.uk es una asociación de librerías del Reino Unido. *Batch* es el equivalente a lotes en español. Esta asociación se encarga de llevar el control de las facturas de las editoriales. Normalmente se envía el pago en forma directa a través de una cuenta bancaria de la librería y éste puede ser cubierto en libras esterlinas, en euros o en dólares estadounidenses.

Las editoriales que proveen estas facturas por medio de *batch* o lotes, reciben los pagos también por este mismo conducto y pueden hacer el contrarrecibo o la contratransacción directamente con un paquete de cuentas. Con esto se beneficia el distribuidor, la editorial y las propias librerías.

El *batch* también ha desarrollado un sistema de devoluciones. Es una idea bastante simple, básicamente lo que se hace es, como librero, solicitar permiso para hacer una devolución; te metes a la página de internet y haces clic en el proveedor al que quieres devolver el libro, registras el ISBN y haces tu solicitud por este medio. Hay solamente cinco distribuidores en este sistema, pero son los más grandes, cubren 30 o 40 por ciento del mercado. El distribuidor, entonces, tiene un sistema que

automáticamente le dice si el libro puede ser devuelto, rápidamente envía una respuesta de autorización en un lapso de dos horas entre la pregunta y la respuesta. Muchas librerías, cuando les dices que se puede tener una respuesta en dos horas, dicen que no es posible, porque normalmente pasan meses para poder obtener la respuesta de una editorial. Con este sistema la respuesta les llega en dos horas.

Estas devoluciones y el sistema que conlleva ha sido posible por medio de un acuerdo posterior a una investigación de 1997 y 1998 hecho por una empresa llamada KPMG, que mostró que las devoluciones son importantes dentro de una transacción comercial, pero que son costosas y que generan desperdicio o pérdidas; entonces hay costos que ya están catalogados en la editorial, noventa y dos centavos solamente para manejo, no estamos hablando de crédito, ni de costo, sino del costo por manejo, y una vez que los libros son devueltos nada pasa con ellos, se quedan ahí, no se vuelven a vender, de hecho, posteriormente pueden ser destruidos. Esta iniciativa para la industria de las devoluciones se fijó por medio de acuerdos, de regulaciones o reglamentos.

Tenemos el *e-commerce*, un gran actor en este mercado, que por telepedido maneja más de 50 por ciento de los pedidos en el Reino Unido. Hay empresas más pequeñas que se resisten a entrar al sistema de *e-commerce* y parte del proyecto es ayudarles, pero también hacer que los fundadores de menor tamaño motiven este tipo de prácticas electrónicas.

Los beneficios del *e-commerce* son la velocidad, ya que ahorra tiempo en el envío de pedidos por vía electrónica, en la emisión de órdenes; el manejo de volúmenes más grandes; la reducción de errores y del costo que conlleva su corrección, como cuando se envía el libro incorrecto.

Todos los involucrados se benefician cuando se hace intercambio electrónico, también puede haber descuentos adicionales y se pueden evitar cargos o multas por la emisión de documentos.

Canadá, hace algunos años, decidió empezar desde cero para crear un sistema. Obviamente tienen el apoyo del gobierno y han establecido cuál es el marco legal para resolver problemas que todos enfrentamos, por ejemplo, la lengua en la cual se imprime la obra, derechos de autor o territoriales, etcétera. También tienen un sistema conocido como *Pubnet service*, que es el que ya les había comentado, y el *book monitor* o el monitoreo de libros, con el cual las editoriales pueden ver sus propios datos en la base de datos de acceso común, y revisar si éstos están acordes con lo que ellos publicaron. Es muy importante que los datos estén correctos, porque de no ser así, las editoriales tendrán problemas para corregir la

información. Este es un ejemplo de la forma en que se comercializa y se empezó desde cero en Canadá; tenemos que hacerlo así, si no se puede instalar un sistema.

El e4books está limitado solamente para el intercambio comercial del Reino Unido, pero muchos mercados están trabajando en este mismo sentido y motivan a las editoriales para que funcionen también dentro de estos mismo términos. Probablemente todos podremos comercializar electrónicamente en el futuro, la fecha es el 1 de mayo de 2008, esa es nuestra meta.

Marketplace: definiendo nuevos mercados

Luis Francisco Rodríguez

Nosotros no somos editores, pero tenemos la experiencia única de ser testigos privilegiados de cómo más de 500 clientes editores están haciendo negocio en varios países, ya que participamos con ellos en su estrategia, en su éxito, en su fracaso y en sus proyectos.

En esta breve ponencia, trataré de compartir una visión de cómo las nuevas tecnologías han afectado y están afectando al mundo del libro, con base en la experiencia real con editores que ya están haciendo su propia revolución silenciosa, porque de eso se trata, de una gran revolución silenciosa.

Quisiera primero hacer una descripción del entorno que vivimos, para luego exponer los cambios que observamos respecto a la forma en que nuestros clientes hacen negocio nacional e internacionalmente.

En los últimos decenios, considero que he tenido la oportunidad de vivir, personal y además profesionalmente, tres grandes revoluciones tecnológicas: por un lado la revolución digital del microchip, del PC, el ordenador para uso personal y los cambios en la automatización de procesos, especialmente la gestión de la información; por otro lado, la aparición de internet y su revolución en la comunicación, claramente aportando una solución técnica universal a la transmisión de la información, y, por último, de momento, debido lógicamente a las anteriores revoluciones, la que al parecer producirá la mayor adaptación en el mundo del libro en muchos años: el cambio en los modelos de comercialización de la información.

El formato libro ha sido durante años el mejor soporte para gestionar todo tipo de información, de forma secuencial, ordenada en capítulos, páginas, tomos. También ha sido el mejor medio para promover su

difusión durante muchos años, ya que se puede replicar en el número de ejemplares que se necesite, y es un soporte muy perdurable con unos cuidados mínimos, pero sobre todo, el libro se ha impuesto desde hace siglos como formato adecuado para la comercialización.

No todo el mundo puede, digámoslo así, fabricar un libro. Los sistemas de impresión y sus procesos de preimpresión, requerían de ciertos conocimientos, tecnología y recursos que constituían en sí mismos un escalón bastante seguro para la protección de los derechos de autor.

Ediciones pirata y traducciones no autorizadas siempre han existido y siempre existirán, pero al menos hasta los últimos años, el escalón tecnológico ha permitido que su influencia sea limitada y que los modelos de negocio alrededor del libro hayan permanecido estables, con muy pequeños cambios.

La revolución digital y la de internet, han supuesto demasiados cambios en casi todos los sectores de la sociedad; habría sido complicado y muy extraño que precisamente en el sector del comercio de contenidos, del comercio de la información, no se produjeran cambios sustanciales.

Si repasamos los cambios tecnológicos de los últimos años, que pueden afectar al modelo del negocio del libro, podemos ver que son cambios muy serios, directamente rebajando el escalón que protegía los derechos de autor, fotocopias, bases de datos en CD, impresoras láser personales, sitios *web* con contenido gratuito, los mercados de segunda mano en línea, digitalización en línea de libros antiguos, la confusión del libro con el manual o como producto complementario y no como el objeto de comercio.

Llegados aquí, veamos los perfiles básicos y las adaptaciones que están sufriendo. Una segmentación binaria válida hasta ahora y en realidad excesivamente básica de tipos de editorial, podría ser dividirla en sellos con predominancia de fondo y de novedad.

Una editorial de novedad espera recuperar su inversión rápidamente, y pasado un tiempo muy corto no tiene mucha prioridad para lo que suceda con ese título, tanto si se agota como si no.

En cambio una editorial de fondo, aunque también le gustaría recuperar sus inversiones rápidamente, sabe que eso no será así en muchos de sus títulos, y planifica su negocio para una vida media mayor de su fondo hasta que las reimpressiones disminuyen por debajo de un umbral de interés por su rentabilidad.

La realidad es que ambos perfiles usan los mismos factores para decidir si siguen o no siguen reimprimiendo un libro, el precio de tapa, el

coste de producción en contra la tirada, la venta anual probable, los riesgos y los recursos necesarios y disponibles, pero sus umbrales de decisión son distintos en función de la estructura de cada compañía. Por tanto, lo que están decidiendo no es si reimprimen o no un título, sino si siguen haciendo negocios o no con ese título.

Aquí está la principal revolución de todas: las nuevas tecnologías están permitiendo a los pioneros y obligando a los rezagados a cambiar los umbrales de decisión para sus publicaciones, y por lo tanto permitiendo hacer negocio rentable durante mucho más tiempo con más títulos.

Por un lado, los costes de producción y la tirada, los recursos necesarios y los disponibles, el riesgo a asumir, han cambiado sustancialmente gracias a las nuevas tecnologías; pero por otro lado, el mercado está exigiendo un nivel de servicio al editor acorde al que encuentra en otros productos, que sólo dejan de estar disponibles si son sustituidos por otros productos mejores. ¿Acaso es un libro nuevo mejor que otro antiguo sólo por ser nuevo?

Como consecuencia de todo esto, algunos de los condicionantes que tradicionalmente se han asociado al libro, están caducando rápidamente. La experiencia de comprar un libro está cambiando radicalmente; cada vez son más inaceptables e incomprensibles para un comprador final, para un lector, las siguientes situaciones que antes eran aceptadas con naturalidad: un contenido es caro porque su acabado único es caro; un libro está agotado para siempre, es inaccesible; conseguir un libro de otro país es una proeza costosa; semanas para localizar la referencia de un título y otras semanas más para conseguirlo; si tengo urgencia para acceder a un contenido, no puedo leerlo hasta tener un libro físico en las manos; si estoy interesado en contenidos para una minoría, no encontraré una oferta amplia disponible.

Pero todas estas máximas en proceso de caducidad han dado paso a otras que se constituyen todavía, y no por mucho tiempo, como oportunidades para empresarios hábiles: un libro puede tener diferentes acabados y con diferentes precios de formas simultáneas para cada tipo de comprador y cada canal de venta; los libros no se agotan nunca gracias a la producción bajo demanda en tiradas de un solo ejemplar, no tiene un libro por qué agotarse; conseguir un libro de otro país no es complicado, la oferta editorial es global, por internet o por una logística sencilla de librero *on line*, bien por acuerdos de distribución internacionales ágiles, o bien por producciones bajo demanda en cada país, los kilómetros no son un problema; es posible acceder a contenidos en formato electrónico

como formato final o como previo a la adquisición de una copia en papel si la urgencia o la necesidad lo recomienda, el editor ofrece este servicio complementario a su oferta tradicional; publicar ahora para minorías es rentable; publicar mucho para varias minorías es ahora muy, muy rentable; el canal de ventas de internet no diferencia grandes empresas de pequeñas, sólo las buenas de las malas.

Hemos visto que una serie de cambios tecnológicos están transformando la forma de hacer las cosas, de comercializar libros. Esos cambios están generando oportunidades para editoriales ágiles que sean capaces de atender mejor sus mercados, pero esas mismas oportunidades se tornarán pronto en exigencias de competitividad. Los editores que no satisfagan completamente la demanda de su público objetivo, quedarán fuera del mercado.

Estamos en un interesante momento de cambio y debemos tener la mente abierta para conducir cada proyecto por un camino hacia el futuro. Por supuesto, cada editorial y cada sello son distintos y es ahí donde radica uno de sus principales valores, la diferencia. Entre nuestros clientes podemos encontrar casi todos los perfiles, por tamaño, temáticas, historia, ámbito geográfico, estructura... Entre ellos, hice una lista de los cien más exitosos, los que más negocio hacen, pero no sólo con nosotros, sino en general, los que están editando con más continuidad y miran con confianza hacia el futuro, editores que aunque están conscientes de las dificultades a las que se enfrentan, están haciendo algo para superar las nuevas situaciones.

Buscando en nuestros informes comerciales inquietudes comunes entre ellos, encontré las siguientes situaciones repetidas con frecuencia por nuestros comerciales: hacían tiradas cada vez menores y les hubiera gustado poder hacerlas todavía menores; tenían el almacén lleno y buscaban alternativas; están perdiendo penetración en otros países por problemas en la distribución y el cambio monetario, principalmente, y por ello buscaban canales alternativos sin grandes inversiones; reconocían no estar atendiendo pedidos por falta de *stock*, mientras que su almacén estaba lleno de ejemplares que no vendían; admitían que aunque buscaban la gran rentabilidad en alguna de sus novedades, y de vez en cuando les pasa, estos ingresos sólo compensaban los ejemplares no vendidos de otras novedades y, al final, sus principales ingresos provenían de la venta de muchos ejemplares de pocos títulos de todo su fondo.

Puede parecer una lista extraña de inquietudes para editoriales de éxito, pero son estas inquietudes las que han provocado cambios en la

forma que estos editores hacen negocios, y son las que han aumentado su rentabilidad gracias a las nuevas tecnologías.

Recuerdo a un editor con el que nos entrevistamos hace unos años y que nos planteaba su situación como sigue: “siempre imprimimos como mínimo 2 mil ejemplares, los vendemos todos, seguro; si se agotan, estudiamos si se venderían otros 2 mil ejemplares y sólo en ese caso los reimprimimos y los volvemos a vender todos, seguro, hasta el último ejemplar”. Años después, este editor está claramente perdiendo cuota de mercado, tiene ahora una actitud pesimista y ya no se atreve a hacer estas afirmaciones. Además, tiene serios problemas con su almacén, mientras que su competencia le ha ganado el terreno que ahora no podrá recuperar fácilmente.

Justo en el lado contrario, podemos encontrar a una editorial con su pequeña historia y por lo tanto con títulos agotados, con un sello con prestigio de su sector, dirigido a un nicho de mercado pequeño, si sólo se piensa en un país, y con recursos bastante limitados para hacer grandes inversiones o asumir riesgos. Esta editorial sufrió un cambio generacional en su dirección: recuperó casi todos los títulos que tenía agotados y los volvió a colocar en el mercado; decidió lanzar muchas más novedades de las que estaba lanzando hasta ahora, pero en tiradas mucho más pequeñas; si el contenido era bueno, los libros era mejor lanzarlos pronto que tenerlos sobre la mesa de proyectos; cambió su visión local y pensó globalmente para atender cualquier pedido en cualquier parte del mundo; aprovechó las nuevas tecnologías para producir y difundir sus títulos y para ahorrarse todos los costes logísticos que pudo; se comprometió con sus distribuidores a entregarles absolutamente todos los ejemplares que le pidieran de su catálogo, y lo cumple. Esta editorial es Circe Ediciones, y aunque de momento no es una marca multinacional reconocida, ya quisieran muchos tener la vida y el futuro que claramente ellos tienen.

Son pocos los editores que están realmente adoptando soluciones completas de producción bajo demanda internacional o *e-books* para todo su catálogo, pero son muchos los que ya lo usan en parte. Ya son varias decenas de editores españoles las que están produciendo sus libros directamente en México y editores mexicanos en España para entregar a sus distribuidores locales, en lugar de enviar esos ejemplares por barco o por avión, o simplemente no enviarlos. Y ahora lo harán en Argentina igualmente.

También hay un grupo importante de editores que ha colocado sus libros para distribución bajo demanda desde un solo ejemplar en Estados

Unidos o en Argentina, cambiando el modelo de pagar por la producción al de cobrar por las ventas que se producen; por ejemplo, en Amazon.

Especialmente interesantes me parecen por innovadoras y por el volumen de negocio que están generando, algunas experiencias de coedición internacional bajo demanda. La coedición consiste en que dos editores de distintos países, de la misma temática, comparten sus catálogos y sus canales de distribución, y no es necesario hacer grandes inversiones en envíos y almacenaje, ya que cada editorial ordena producir en el otro país, justo lo que su socio le demanda en cada momento, y por lo tanto sigue teniendo el control sobre sus ficheros y producciones, se establecen pequeños lanzamientos de novedades que en algunos casos han sido grandes éxitos. Algún editor mexicano ha vendido más de 4 mil ejemplares en un año, de un solo título, en España, siguiendo este sistema con una tirada inicial de solo 400 ejemplares como novedad. ¿Es esto importante?

Otra oportunidad que está siendo aprovechada es la de traducción de textos exitosos del inglés. Está claro que tanto los costes de adquisición de derechos como la traducción han estado condicionando este negocio y siguen haciéndolo, pero lo que ahora se suma a estas inversiones es la producción y distribución a distinto mercado. Es decir, con una pequeña inversión es posible lanzar una novedad en varios países y con la venta de los primeros ejemplares autofinanciar las siguientes tiradas. Siguiendo este modelo de negocio, de algún título se han producido y vendido más de 5 mil ejemplares en España y México, con una tirada inicial de 750; después se sigue vendiendo, y por lo tanto produciendo, desde cincuenta ejemplares.

Por otro lado, no quisiera dejar de comentar lo interesante que está siendo el *e-book* para la difusión de contenido. Comercialmente todavía es un mercado incipiente, y es que todavía no está muy claro cuál será el formato final, el soporte final o el modelo de negocio final, si es que existe este formato final.

El *e-book* actualmente es usado para satisfacer la demanda de compra de contenidos en aquellos mercados en los que la distribución física es muy complicada, y para atender la compra impulsiva que está surgiendo en la búsqueda de contenidos en internet. Ahora ya se puede acceder a estos contenidos; es tan sencillo y tan rentable empezar a hacer negocio con *e-books*, que es inexplicable cómo sólo unos pocos editores, los que de verdad han montado su estrategia al respecto, están practicándolo.

Los editores hacen este negocio de forma silenciosa, pero el efecto en sus ventas no lo es ni en *e-book* ni en papel; vender más de 6 mil dóla-

res al mes en *e-book*, y más de 100 mil dólares en papel en todo el mundo, no es nada despreciable para cualquier editor de tamaño medio, pero sobre todo no lo es si es venta directa.

Como conclusión, puede que para el negocio de hoy estos nuevos modelos no sean aparentemente prioritarios, pero de lo que no podemos dudar es que un libro que pretenda ser algo perdurable, debe publicarse aunque el nicho sea pequeño, siempre que sea rentable, venderse en Amazon y otras librerías *on line*, tener una versión en formato *e-book*, no agotarse nunca y estar disponible globalmente.

En resumen, creemos que las condiciones del mercado del libro están cambiando, y que las formas de comercialización se están transformando. Todo parece orientado a mejorar la experiencia en el consumo de contenido de los lectores, cosa que no es nada malo; esto generará sus víctimas empresariales, pero también sus ganadores, los que sepan adaptarse a tiempo.

Pablo Dittborn

Tengo la impresión de que hay una enorme complementariedad entre lo que Luis Francisco Rodríguez nos ha presentado y lo que nosotros pretendemos hacer con el *marketplace* de la industria editorial. Puesto que es básico para los editores que quieran estar imprimiendo bajo demanda tener información precisa, fidedigna y al instante de qué es lo que se necesita en cada uno de los puntos de venta.

Lo otro que me parece extraordinariamente interesante es una suerte de preocupación por parte de los editores de incorporar a la industria editorial las últimas tecnologías.

Mi impresión, a juicio muy personal, es que el mundo del libro, al menos en los países en donde me ha tocado actuar, que es fundamentalmente el cono sur de América Latina, ha sido tremendamente lento en incorporar tecnologías que hoy día están disponibles en muchas otras industrias. Tanto es así que no nos damos ni cuenta, pero si vamos a un cajero automático la información de nuestro saldo en el banco está en cada uno de los cajeros automáticos que existen en el país, y eso es un *marketplace*, es un resumidero de información centralizado. Si nosotros operamos con tarjetas de crédito en diferentes países, ya se llaman *trans-bank*, *bankcard*, o como se llamen todas las empresas que aglutinan todas las tarjetas de crédito, ése es el *marketplace* de las tarjetas de crédito.

Entonces, cuando hemos pensado que la industria editorial cuente con un *marketplace*, lo que estamos planteando es establecer ese mismo resumidero y que haya información proveniente de las editoriales, de las librerías y de cada uno de los puntos de venta en línea, que pueda ser consultado y obtenido muy fácilmente en el momento que lo necesitemos.

Para poder trabajar y referirnos a él, le hemos dado un nombre a este *marketplace*. Lo llamamos Libcon, pero da lo mismo, puede llamarse de cualquier manera.

Como les decía, en muchos países están centralizadas todas las operaciones de compra y venta. Las farmacias, las tarjetas de crédito y la industria del banco son de las más avanzadas en este terreno. La necesidad que tiene el mundo editorial de un proceso semejante es fundamental.

Voy a hacer una muy breve descripción de este producto, que lo hemos llamado Libcon por la conjunción de libro y control. En esencia, lo que pretendemos es tener información sobre los *stocks* de los editores en manos de las librerías. En la mayoría de los países se trabaja mediante la consignación. Los editores colocan cantidades enormes de ejemplares en las librerías, cuyo valor muchas veces es superior al *stock* que tienen en sus propias bodegas. Sin embargo, del estado de estos ejemplares los editores no tienen mayor información.

En los países del cono sur, la información fluye solamente una vez al mes de los libreros a los editores, y éstos ahí se enteran de lo que han vendido. Ustedes entenderán que hoy día saber lo que han vendido con treinta días de atraso es realmente un desastre. No se puede aprovechar muy bien una herramienta como la que planteaba Luis Francisco, o un sistema de producción más que una herramienta, si tenemos información con esa demora.

El alcance del producto Libcon se marca en el desarrollo de una plataforma *web*, lo que da una enorme facilidad para operar y para trabajar con él.

Esta obligación que hoy día sienten los editores por tener información para poder responder con cierta velocidad a los requerimientos de la demanda y la mejor ubicación de sus *stocks* en cada uno de los puntos de venta, es lo que nos llevó a desarrollar este tema con un conjunto de editores. Seis o siete colegas nos reunimos para sugerir mecanismos mediante los cuales pudiéramos trabajar en forma más moderna, sería la palabra, pero yo diría más tecnologizada.

Las características del producto que nosotros hemos pensado son relativamente sencillas. Hoy día, con la tecnología que se cuenta, es muy

fácil establecer estos mecanismos. E insisto, aquí van a encontrar que en muchas de las opiniones y de las ideas que proponemos, seguramente en otras áreas están implementadas y son de gran sentido común.

Nuestra intención es que cada vez que se venda un libro, que un libro pase por la caja de un punto de venta, sea registrado mediante un lector óptico; así el editor estará informado y podrá reaccionar rápidamente. Esto que se ve tan sencillo y que ocurre, insisto, en las farmacias y en los supermercados, hoy día no lo tenemos los editores y no hay ninguna explicación coherente, simplemente porque a juicio nuestro la industria del libro ha sido muy poco permeable a las nuevas tecnologías.

Este *software* que nosotros pretendemos desarrollar y armar, está basado en estándares, lo que lo hace muy sencillo de ligarse con los actuales sistemas computacionales que tengan los editores y los puntos de venta. No es muy sofisticado, da exactamente lo mismo el sistema que se esté usando, y es absolutamente versátil y adecuado a los programas que utilicen cada uno de los actores de este medio.

Detalles del producto

Dentro de los detalles del producto está el transformarse en un lugar único, evita la multiplicidad de sistemas: con un solo sistema puedo operar el conjunto de la industria del libro y cada uno de sus actores. Tiene internet como herramienta central, que hoy día tiene un uso universal, y es muy fácil. Está basado en estándares, por lo tanto no es necesaria la creación o el desarrollo de nada adicional por parte de los usuarios, de ninguno de los usuarios, aunque sean librerías pequeñas, que en alguna medida se asustan con las nuevas tecnologías, pero hoy día esto es bastante sencillo. Y el acceso es restringido, porque exige ciertos *passwords* para que los actores y los participantes del modelo de cada una de las empresas, pueda tener acceso restringido e identificado de la información que requiere, que pretende sacar o que pretende incorporar.

La funcionalidad del producto

Voy a dar un ejemplo bastante común, si se quiere, pero no sé si en México es habitual, o en algunos otros países de América Latina. Hoy día existen en los bares las famosas *happy hours*, que los bebedores disfrutan

mucho, sobre todo porque pueden tomar grandes cantidades de alcohol a precios muy bajos. Si los editores quisieran hacer una promoción semejante a ésta en fechas determinadas, anunciar, por ejemplo, que el domingo de tal mes es el día de la madre, por lo tanto, el sábado por la tarde aquéllos que compren un libro de determinado editor tendrán descuento adicional, un dos por uno o cualquiera de los elementos promocionales, ¿qué sucedería hoy día? Seguramente algunos libreros harían corte de sus ventas del mes entre las cuatro y las seis de la tarde del día anterior, con el objeto de hacerse de un descuento adicional.

Con una herramienta como ésta, nosotros sabemos exactamente a qué horas y en qué lugar se vendió cada uno de los libros y se pueden establecer barreras que permitan hacer un *marketing* aún más agresivo, más ingenioso, más creativo, de tal manera que el libro no vaya a la zaga de las promociones de los productos de consumo masivo.

Con esta herramienta, creemos que es posible saber exactamente las cantidades vendidas. Voy a citar un ejemplo. En Chile existe un IVA del 19 por ciento para absolutamente todos los productos, del cual el libro no está exento. Una discusión permanente con las autoridades fiscales es que lo que el libro aporta al IVA sea devuelto al libro, de tal manera que el Estado como mínimo gaste todo lo recaudado por IVA en el desarrollo e implementación de bibliotecas públicas. La discusión termina cuando la autoridad fiscal pregunta cuánto venden los libreros, cuánto factura la industria del libro en Chile. Nadie tiene idea, nadie.

Hay editores que dicen que ellos son los más grandes, hay otros que dicen que ellos son los más eficientes y hay otros que dicen que son los más simpáticos, pero nadie sabe cuánto se factura del libro en Chile y por lo tanto cuál es el aporte del IVA del libro al erario nacional. Si no fuera mucho podríamos preguntarnos: ¿qué objeto tiene tener un impuesto tan alto que recauda tan poco? Sin embargo, la respuesta aún no la podemos saber.

La información que requiere el mundo del libro es tan importante como la de cualquier industria, no obstante, no la tenemos, al menos en Chile, y entiendo que en Argentina tampoco.

¿Cuáles son los objetivos que nos hemos fijado con este *software*, que creemos necesario para la industria? Nosotros creemos que a la industria hay que darle mayor valor agregado, y que debe ser una industria que tenga acceso a toda la tecnología de punta y que ésta se utilice eficientemente. Cualquier empresa que incorpora tecnología, no sólo se enriquece e incrementa su valor en la medida del *software* incorporado;

hoy día muchas de las empresas del mundo editorial están incorporando SAT, y esas empresas no valen más que el SAT, valen todo lo que pueden desarrollar y hacer con este *software*.

Creemos que la industria del libro debe, de una vez por todas, incorporar estas tecnologías, dejar un poquito el lloriqueo y la conmise-ración, hacerse eficiente y ser muy exigente consigo misma.

Entendemos que la incorporación de nuevas tecnologías ayuda a optimizar la cadena productiva del libro, partiendo desde la selección de títulos, pasando a la edición e impresión, distribución y venta, promoción, facturación, cobranza y restitución.

Aquí hay un punto al que también queremos considerar. Los editores deben ser fundamentalmente editores y no cobradores de factura, repartidores de libros, tomadores de *stock*... éstas no deberían ser actividades fundamentalmente nuestras. Entendemos que la actividad primordial nuestra es saber editar, las otras cosas son perfectamente delegables, y creo que con la tecnología adecuada, con la información necesaria, realmente nos podemos dedicar casi exclusivamente a eso, a editar.

¿Cómo funciona esto? Y aquí viene el tema más complejo, no porque la tecnología o la ingeniería sea difícil, sino porque existen ciertos resquemores en la industria. Lo que nosotros pretendemos es muy sencillo, es la instalación de un *kit* de conexión en cada uno de los puntos de venta y en cada una de las editoriales, de tal manera que la información del libro vendido va a este *kit* de conexión, y del *kit* de conexión va al servidor central al cual tienen acceso los editores.

Muchos dirán “a un librero no le conviene”. Probablemente no, porque la experiencia nuestra es que muchas veces la declaración de ejemplares vendidos de una consignación no tiene mucho que ver con la realidad, y nos declaran más o menos la cantidad de libros que corresponde a la caja que tiene el librero para pagar, y se toman crédito por una cantidad importante. Esto va a ofender a algunos, pero es así, lo sabemos, y cada tanto tenemos que hacer arqueos, pedir que se cuenten todos los libros y esto no siempre es fácil. Siempre hay diferencias enormes, que luego hay que discutir de cuándo y cómo nos las pagan. Eso tiene un costo, sin duda, porque el dinero hoy día tiene un costo, o siempre lo ha tenido.

¿Qué beneficio entendemos que tiene esto para las editoriales? Ahí lo ven, y probablemente lo conozcan también. Podemos contar con la información actualizada, fidedigna sobre las ventas, *stock* e inventario en librería. Podemos recibir pedidos en línea. Algunos temen que desapa-

rezcan los vendedores, yo creo que no, yo creo que se van modificando algunos roles. Podemos tener acceso a reportes de venta diarios, semanales, mensuales, por título, por colección, por zona geográfica, por tipo de cliente, por escala de precio, absolutamente por todo: toda la información de un libro puede ser recibida automáticamente.

Los procesos de facturación, en el caso de los países del cono sur, que son producto de la información que voluntaria u obligatoriamente manda el librero, requieren muchas veces un doble trabajo de tipeo, de incorporación para poder codificarlo y fijar su precio y emitir la factura. Se concentra brutalmente la producción de factura a final de mes, lo que en muchos casos significan horas extras, pero hoy día, además, existe el tema de la facturación electrónica. En algunos países ya se ha implementado y se ha legislado, de tal manera que el ahorro en formularios es enorme. Hoy día también hay países como Brasil, en donde la industria editorial tiene entregado todo el proceso de la cobranza a la banca, y en realidad deberíamos copiar eso con la información, si es que es fidedigna. No deberíamos vernos obligados a presionar a los libreros para que se pongan al corriente en sus pagos, ellos simplemente deberían pagar sus cuentas como pagan automáticamente la cuenta de la luz, el teléfono o cualquier otro servicio público.

¿Cuáles son los beneficios para las librerías? Aquí es donde hay que hacer quizás un trabajo de seducción, puesto que es una buena manera de terminar con las informaciones falsas y con los *stock* no reales. La incorporación de esta tecnología puede ser también muy conveniente para los libreros, en la medida en que tengan información de los *stock* que tiene cada uno de los editores y así aprovechar la información de sus propios locales, hagan sus pedidos y eviten que el editor les conteste: “mira, se me agotó, no tengo más”, o simplemente: “me tienes que esperar cierta cantidad de días”. Respuestas como estas últimas hacen que los libreros pierdan la venta.

Creemos que implementar estas tecnologías mejora fundamentalmente la gestión financiera de las librerías, ya que a la par se puede estar elaborando, trabajando en conjunto con los *cash flow* y se va estableciendo, de acuerdo con las condiciones que fija cada uno de los editores, las respectivas fechas de pago.

Hay ventajas adicionales, como el registro histórico. Hoy día probablemente no sepamos cómo nos fue, sobre todo la industria que hoy día, en el caso de España, está trasladando cantidades importantes de libros que originalmente se editaron en *trade*, a la edición de bolsillo. Para esto

es necesario conocer la historia de ese título en su formato inicial, para tomar la decisión si lo editamos o no en el formato de bolsillo. Con la ayuda del registro histórico podemos ir armando un catálogo de bolsillo basado en información real, y no en olfato, como suele suceder.

Este tipo de mejoras son muy importantes, sobre todo porque tenemos una queja permanente de que las pequeñas y medianas librerías están tendiendo a desaparecer por problemas de gestión financiera. Esta tecnología contribuye a solucionar muchos de los problemas de los que hemos hablado.

Hemos hecho un estimado con el objeto de convencer al resto de los editores, porque esto funciona en la medida en que la inmensa mayoría de los editores y los librerías se incorpore. Hemos tomado información de un solo mercado, que era al que teníamos más acceso, para establecer cuáles son las pérdidas que se producen por falta de información.

La pérdida más grande se ve en el tema de las diferencias de inventario, que es la información que fluye desde los librerías a los editores, y que al final de el año casi siempre descubrimos que no es correcto, que nos están pidiendo reposición de algunos títulos que nos habían declarado existentes, no como vendidos. Esta es una de las cosas más difíciles: tomar el *stock* a una cadena de quince, veinte o treinta librerías, físicamente, porque además están las pérdidas, los libros que han sido robados de los puntos de venta. Necesitamos tener esa información, cuantificarla y saber qué significa, porque al final “partamos la diferencia” viene siendo una frase muy conocida entre librerías y editores, una vez establecido el margen de pérdida.

Los costos financieros seguros. Hoy día es cierto que no tenemos las inflaciones que tuvimos hace veinte años, pero hay algunos países con índices preocupantes de 12 o 14 por ciento; no cobrar en fecha tiene un costo que debemos incorporar en nuestra gestión.

Los costos de cobranza, porque tenemos equipos de gente que dedica gran parte de su tiempo a cobrar y que también nos cuestan; esta gente podría estar perfectamente entregada al *factoring* o a cualquier otro mecanismo.

Para poder ordenar una impresión pequeña o por demanda, necesito saber que la librería tal o cual directamente está bajo una línea de *stock* razonable y me obligaría entonces a mandar a imprimir; pero si no tengo la información, no podemos hacer nada; podemos tener un maravilloso sistema de impresión digital, pero sin información, ¿qué le vamos a pedir? Nos podemos volver a equivocar.

Aquí tengo una pequeña diferencia respecto a lo que dijo Luis Francisco: creo que si bien es un orgullo vender mucho, considero que lo más importante es vender todo y no ser millonario en *stock*.

Él naturalmente tiene una solución que contribuye mucho a esto, sin duda, pero mientras no la adoptemos, yo me inclino por vender todo en lugar de vender mucho.

Finalmente, hay un pequeño detalle respecto a la piratería, que entendemos que a través también de la información podemos ir generando algún nivel de fidelización con computadores habituales. No es el mecanismo que nos va a resolver el tema de la piratería, de ninguna manera. Tampoco es la supresión del IVA, que no me gusta, el que nos va a resolver la piratería. En algunos países puede ser más grave que en otros.

La piratería es grave, al menos en mi país, y debe resolverse en gran medida. Nicanor Parra planteaba “la corrupción sustentable”, porque la eliminación total de la corrupción no es más que una utopía, pero por lo menos tengámosla a un nivel sustentable. La piratería es una suerte de corrupción; yo creo que con políticas públicas podemos llegar a castigarla, o por lo menos limitarla. En la medida en que haya una red de bibliotecas públicas bien dotadas, bien atendidas, bien trabajadas, podremos darle un golpe mortal a la piratería, porque en la única parte en que los libros son más baratos que en la vereda, es en la biblioteca, porque siempre será más barato piratear que ser un editor legal, sin lugar a dudas. La represión y la acción policial no bastan, porque como la diferencia es tan grande, y como no es un delito de sangre, no es perseguido habitualmente, entonces aquí es donde el rol del Estado es fundamental.

Finalmente, nosotros creemos que esto da origen a un sitio público de tal manera que lleguemos incluso a niveles de sofisticación; por ejemplo, que cualquier ciudadano que quiera comprar un libro pueda entrar a este sitio, preguntar por el título, dar su dirección y averiguar cuál es la librería más cercana a su casa que lo tiene, y de tal manera acceder con la mayor de las facilidades a la compra de libros legales.

La distribución en Estados Unidos

Teresa Mlawer

Para aquéllos que no están familiarizados con Lectorum Publications, es una empresa que fue fundada el 1 de mayo de 1960, por un colega y amigo argentino, Jerome Gutiérrez. Mi esposo, William Mlawer, la compró en el año 1971 y siempre digo que es un hombre de muchas luces, pues en 1975 no solamente me pidió que me casara con él, sino que le llevara el negocio, y es lo que hago desde aquel año. Ahora en 2005 celebro 42 años en el mundo editorial.

Primero les voy a dar los datos más recientes que tengo sobre la población hispana en los Estados Unidos; quizá ya los tienen, pero éstos son de una reunión que tuve recientemente en Washington.

Hoy los hispanos constituyen la población con más rápido crecimiento en Estados Unidos; según el último censo, los hispanos suman 41.5 millones de habitantes de una población total de 294 millones, es decir, 14 por ciento de la población total de los Estados Unidos. Esta cifra no incluye a los 4 millones de puertorriqueños que viven en la isla. La población hispana se incrementó 60 por ciento de 1990 a 2002, comparado con un crecimiento de solamente 13.2 por ciento del resto de la población. Es una cifra muy significativa.

Los hispanos constituyen hoy en día la población minoritaria más grande del país. El español, sin lugar a dudas, es la segunda lengua más hablada en Estados Unidos. La mayoría de los hispanohablantes vive en la costa oeste y en el suroeste de Estados Unidos. Hay ciudades en Texas como McAllen, El Paso y San Antonio donde los hispanos constituyen más de la mitad de la población. Las ciudades con mayor cantidad de latinos, en términos absolutos, son Los Ángeles, Nueva York y Miami. Me refiero a ciudades, no necesariamente a estados.

Una de las causas de este incremento de la inmigración es simplemente demográfica, como la masiva emigración desde diferentes países, como es el caso de México, de donde proviene hasta 62.5 por ciento de los inmigrantes, y otros más o menos inmediatos, como podrían ser Puerto Rico y Cuba.

Está comprobado que la tasa natural de crecimiento de los latinos es mucho más rápida que el resto de la población. Finalmente, hay que destacar el gran impacto lingüístico cultural que ejerce el español sobre la actual sociedad estadounidense, incluso a través de los canales de televisión en inglés. El español es el idioma más estudiado en Estados Unidos, con gran diferencia respecto al francés y al alemán, y no sólo en los centros de enseñanza superior, sino también en los centros de nivel intermedio.

Distribución de libros en español en los Estados Unidos

Como punto de partida, hay que decir que identificar los diferentes grupos de población latina en Estados Unidos es difícil, a excepción de las grandes poblaciones ya mencionadas. Por ejemplo, como resultado del huracán Katrina, tuvimos conciencia de que más de 150 mil hondureños vivían en Nueva Orleans, muchos de ellos lamentablemente sin hogar hoy en día.

Voy a enumerar los principales canales de distribución en Estados Unidos, pero como mis colegas aquí presentes representan la venta de cadenas y librerías, me concentraré en la distribución a bibliotecas y escuelas públicas. Los canales de distribución que tenemos son las librerías, cadenas como Borders y Barnes & Noble, bibliotecas públicas, escuelas públicas desde pre-escolar hasta el último grado de preparatoria, universidades, ventas en internet, organizaciones gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, que son bastantes.

Bibliotecas públicas

De acuerdo con un estudio publicado en 2001, el más reciente que pude encontrar, aproximadamente 44 por ciento de todas las bibliotecas públicas en Estados Unidos tienen libros en español; vuelvo a repetir, 44 por ciento. Este estudio es del año 2001, así que seguramente este porcentaje ha aumentado.

En la encuesta realizada para este estudio, los bibliotecarios entrevistados dijeron que los temas que más interesaban al público que servían, eran obras de ficción, original o traducidas, libros de autoayuda, libros para aprender inglés, libros de salud, temas sobre la inmigración y cómo superarse en los Estados Unidos, libros de autores latinoamericanos, libros de interés general, libros para padres, libros de cocina, biografías y libros infantiles.

A pesar de los recortes de presupuesto, las bibliotecas públicas constituyen uno de los principales y más atractivos canales de distribución. El porcentaje destinado para compras de libros en español, va en proporción con el aumento de la población hispana que las bibliotecas atiende. En el pasado, la distribución de libros en español a las bibliotecas públicas estaba en las manos de distribuidores de libros en español establecidos en Estados Unidos; sin embargo, en años recientes, compañías estadounidenses como Brodart, Baker & Taylor, Follett, Ingram, entre otras, han comenzado a ofrecer libros en español con bastante éxito. Algunas bibliotecas incluso compran libros a través de empresas como Amazon.

La feria de Liber y especialmente la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, por su proximidad a Estados Unidos, atraen a muchos bibliotecarios. David Unger está aquí y él podrá decirnos exactamente cuántos vinieron este año, pero casi siempre son más de 200. Estos bibliotecarios reservan gran parte de su presupuesto para seleccionar y comprar libros en la FIL. La Feria de Buenos Aires es también importante, pero como está más lejana de Estados Unidos no tantos bibliotecarios estadounidenses la visitan.

Lectorum distribuye a bibliotecarios mediante el envío mensual de boletines de novedades vía electrónica. Tiene presencia en casi todas las convenciones de bibliotecarios del país, porque ustedes seguramente conocen a la de Midwinter, pero cada estado tiene una convención anual y siempre participa en ellas Lectorum. Anualmente participamos en más de doscientas convenciones en Estados Unidos.

No sé si quieren que les hable un poco del mercado de las escuelas, que es otro de los mercados en el que nos especializamos. Es el mercado principal para libros infantiles, para esos editores que publican libros infantiles que están aquí, en Estados Unidos es definitivamente el mercado escolar.

A pesar de que la educación bilingüe se ha eliminado de estados tan importantes como California, Arizona, Massachussets, y otros estados

han optado por dar énfasis a la enseñanza en inglés, todavía se compran libros en español; no hay lugar a dudas de que la población hispana, infantil, estudiantil, cada vez crece más.

Esta población estudiantil necesita material de lectura en español para que el periodo de transición al inglés sea más fácil y porque no se trata de que pierdan su lengua materna, sino que al contrario, la retengan y les ayude a aprender inglés.

En los últimos cinco años, las bibliotecas de aula, las del salón de clases, han cobrado un especial interés. Nosotros trabajamos muy estrechamente con los diferentes distritos escolares, no solamente de Nueva York, sino en todo el país, para seleccionar y ayudarlos a seleccionar los mejores materiales para el aula. Estas bibliotecas, en algunos casos, como en el de Nueva York, han comprado hasta más de 2 millones de dólares en bibliotecas de aula. En otros estados ha sido menos, siempre van a licitación y la gana el que ofrezca mejor precio.

Las bibliotecas escolares son también muy importantes, pero necesitan otros requisitos, como reencuadración, encuadración reforzada y que los libros estén catalogados.

Universidades

Las universidades representan un canal de venta especializado y apenas unas cuantas empresas en Estados Unidos se dedican a ellas. Muchas universidades, especialmente en sus bibliotecas académicas, compran directamente de distribuidores en cada país. Cabe indicar que cada vez son más los estudiantes que optan por aprender español en las universidades, y muchos de ellos son estadounidenses.

Internet. Un canal en rápido crecimiento que es utilizado no sólo por el consumidor, sino también por las escuelas y las bibliotecas públicas, son empresas como Amazon (amazon.com) y Barnes & Noble (barnesandnoble.com). Recientemente, Lectorum lanzó al mercado un portal en internet a través del cual los clientes pueden comprar.

Organizaciones gubernamentales y otras sin fines de lucro

Ambos canales son muy especializados y por lo general recurren a empresas como Lectorum, que lleva 46 años en el mercado y con un basto cono-

cimiento del producto. ¿Quiénes son los principales distribuidores? Hay muchos distribuidores y muy buenos, por lo general negocios pequeños y familiares, como Laconi, Bilingual Publications y Girón. Entre los distribuidores en inglés que ahora distribuyen libros en español cabe mencionar a Baker & Taylor, Brodart, Ingram y Follett.

Hay editores españoles, colombianos y mexicanos con casas en Estados Unidos, entre los más conocidos Santillana, Planeta, el grupo Urano, Fondo de Cultura Económica, que tiene casa en San Diego y con quien hemos firmado un acuerdo para que Lectorum se encargue de la distribución del fondo infantil en Estados Unidos. Otras casas importantes son Océano, Norma y Panamericana.

¿Cuáles son los problemas que impiden una buena distribución del libro en español? Uno de ellos es la extensión del territorio y los diversos núcleos de población hispana. Para los libros importados de España, la fuerza del euro provoca que los libros sean caros para el mercado. México, por otro lado, ha incrementado sus precios de venta a Estados Unidos en los últimos años, y ya no salen tan baratos como en años anteriores. Muchos latinos que viven en Estados Unidos proceden de Centroamérica, Puerto Rico y la República Dominicana, y no siempre es fácil conseguir libros de estos países.

El problema principal por el cual no se puede lograr una distribución masiva en Estados Unidos son las devoluciones. Para llegar a todos los hispanos que viven en los Estados Unidos en zonas tan dispersas, necesitamos la ayuda de Aarón, de Barnes & Noble y Borders, que son las cadenas con librerías en muchas de las ciudades con población hispana. Sin embargo, estas cadenas no pueden comprar sin tener derecho a la devolución. Si resolvemos ese asunto, resolveremos el problema de la distribución de libros en español en Estados Unidos.

Aarón Felt

Yo hablaré sobre la empresa a la que pertenezco, Borders Group, sobre nuestros clientes, quién está comprando libros en español en general y en nuestras tiendas, un poco sobre los tipos de libros que se venden bien en Borders, y también sobre los autores, para terminar con la forma en que nosotros compramos los libros en español. Borders Group, Inc. es una cadena de librerías muy grande, con tres cadenas principales de librerías. La cadena más grande se llama Borders, con 460 tiendas en los Estados

Unidos, tres en Puerto Rico y más de 40 en otros países, como Inglaterra y Australia, y creo que acabamos de montar una tienda en Malasia. Las otras dos cadenas de la compañía se llaman Waldenbooks y Borders Express. Borders Express es casi lo mismo que Waldenbooks, pero con otro tipo de *branding* de *marketing*. Juntas, Waldenbooks y Borders Express tienen 650 sucursales, todas ubicadas exclusivamente en centros comerciales en los Estados Unidos. Aunque Waldenbooks tiene más sucursales, éstas son mucho más pequeñas, por lo tanto no gozan de tanta selección ni tantas ventas como en Borders.

En términos generales, las tiendas de Borders son muy grandes, con una selección total que puede alcanzar los 100 mil títulos, incluyendo inglés y español. Respecto al libro en español, lo que nos interesa es que todas las sucursales de Borders, desde su comienzo en 1970, siempre han ofrecido una selección de libros en esta lengua. El tamaño de la sección en español varía bastante dependiendo de la zona del país y las necesidades de la comunidad. Por ejemplo, ofrecemos hasta 10 mil títulos en español en algunas ciudades muy fuertes para la venta, como Miami o Los Ángeles, y más de 40 mil libros en español para Puerto Rico, que es para nosotros otro mundo.

En otras tiendas ubicadas en zonas sin mucha demanda para el libro en español, como el estado de Montana, donde es muy fácil vender boletos para esquiar, pero libros en español no tanto, la selección puede consistir en 200 o 300 títulos, nada más. No obstante, hay un hilo común entre todas las tiendas, y es que cada librería empieza con una base de autores, maestros importantes como Cervantes, García Márquez, Borges, no sólo los clásicos, sino también los *best-seller* contemporáneos de ficción y de no ficción. Después, la selección crece dependiendo del lugar y las demandas del cliente, como en el caso de Miami.

Las sucursales de Waldenbooks y Borders Express ubicadas en mercados buenos para la venta de libros en español, también ofrecen una selección, pero no es toda la cadena. 200 librerías tienen algo, muchas veces más que algo, en lugares como Miami y en algunos aeropuertos fuertes para el mercado del libro en español. La selección del material está basada en la comunidad.

Ahora voy a hablar un poco sobre el cliente que está comprando el libro en español en Borders. Quiero enfatizar que en Estados Unidos latino es un término que se refiere a 40 millones de personas, pero hay mucha diversidad entre esta población: puertorriqueños, cubanos, mexicanos, entre tantos otros, y los gustos del lector pueden cambiar. Me

imagino que en México y España los gustos son un poco más parecidos. De los 40 millones de latinos no todos hablan español, y de los que hablan español no todos leen en español, y de los que leen en español no todos leen con frecuencia o simplemente no leen libros, leen periódicos, en el mejor de los casos. Entonces, no son 40 millones nuestros posibles clientes en Borders, ya que hay niveles bastante diferentes del habla hispana. Está, por ejemplo, la persona que sólo lee en español, principalmente el inmigrante recién llegado que no domina el inglés; también está la persona que lee en inglés y en español, quizá el grupo más diverso, constituido por inmigrantes bilingües, por personas nacidas en los Estados Unidos de padres hispanoparlantes, que mantienen o han mantenido el bilingüismo hasta poder leer en los dos idiomas, y por personas no hispanas, como yo, que hemos aprendido español como segundo idioma por tener motivados por el interés de aprender otro idioma. Es algo muy práctico y quiero decir que me gusta leer una novela en el idioma original en que fue escrita.

Cambiando un poco el tema, déjenme hablarles sobre los libros que se venden bien en nuestras librerías. Básicamente, respecto al mundo del inglés, vendemos mucho de cualquier tema, pero respecto al español el mercado es más limitado. La ficción originalmente escrita en español es la más prestigiosa, especialmente maestros como García Márquez y Vargas Llosa; después otros autores contemporáneos como Carlos Ruiz Zafón o Pérez Reverte. Es muy importante tener y mantener vivas las novedades en español. Yo creo que esos autores funcionan bien, porque sus obras son adquiridas por todos los grupos de clientes. Después sigue la ficción, diría, popular, policiaca, que no importa tanto que sea traducida o no, como las novelas de Dan Brown y John Grisham. El lector típico hispano de este tipo de libros domina el español más que el inglés, pero este tipo de libros son un poco más accesibles de leer en inglés.

Los libros de ficción de este tipo no se venden bien. Es raro tener suerte con autores literarios del habla inglesa, por ejemplo John Irving, Jonathan Francine, Tom Wolf. Este tipo de autores, como Oprah, que están traducidos al español, muy frecuentemente no funcionan entre los latinos, que quieren leer algo en el idioma original. Además, si es un libro complicado de leer pierde aún más lectores.

Respecto a la no ficción, básicamente el libro que se vende bien es el libro práctico para un público general, me refiero a superación personal, metafísica, esoterismo, religión. Libros como *Una vida con propósito* y *Su mejor vida ahora* no sé si sean éxitos en México, pero como tratan

sobre el evangelismo cristiano y son de autoayuda se venden muy bien en los Estados Unidos. Después están los libros de salud, de familia, libros más o menos prácticos, porque el cliente, en este caso, requiere información que le ayude en la vida diaria.

La no ficción es difícil de vender en Borders, especialmente los libros académicos, para profesionales, o que tratan sobre temas demasiados específicos. No vendemos libros de texto ni libros jurídicos.

Por último, los libros para niños. Básicamente, el mercado de la escuela es muy fuerte para el libro infantil, pero es un poco diferente en nuestros puntos de venta respecto al libro infantil en español. Vendemos, sobre todo, libros para la edad preescolar, algún título que cumpla con las necesidades que tiene un padre de que su niño retenga o aprenda algo de español. Esto incluye libros de cartón, libros ilustrados, más o menos básicos, que no requieren un alto nivel de comprensión. Al llegar al libro de edad, siete, ocho, nueve años y más, las ventas caen rápidamente, con excepción de la trilogía de *Ciudad de las bestias* de Isabel Allende por estar escrita en español, y *Harry Potter*, pero creo que en este caso nuestro cliente es un adulto que quiere aprender español leyendo un libro infantil.

Mi último tema es la forma en que compramos libros en español, y básicamente las ideas que tengo y algunos trucos o sugerencias. Borders requiere por política que podamos devolver los libros que no se venden, a un lugar ubicado en los Estados Unidos. Esto es un poco problemático. La compra de libros en español desde el extranjero nos limita mucho, principalmente porque no podemos comprar directamente a países como México o España por este requisito de devolución.

También es necesario tener un descuento en términos normales del mercado, porque tenemos libros en inglés y en español, y los dos comparten espacio y no queremos sufrir por un descuento muy bajo a los libros en español comparado con los libros en inglés. El negocio tiene que ser rentable.

Por lo anterior, compramos de forma directa a editoriales estadounidenses, como Random House, Harper Collins, las casas grandes, y a editoriales extranjeras con oficina en los Estados Unidos que nos ofrecen condiciones de venta semejantes a las casas editoriales grandes de libros en inglés, como Santillana, Planeta, Urano, etcétera. También, y quizás más apto para este grupo, trabajamos a través de distribuidores y especialistas de la importación de libros en español desde el extranjero. Es muy importante que estos distribuidores me ofrecen condiciones de venta

similares a las de otras casas y que nos proveen un buen nivel de servicio, porque el distribuidor hace el papel de la editorial. No basta que tenga el libro y una hoja de Excel con los títulos y ya, tienen que presentar las obras como si fueran propias para poder influir en la decisión de compra, como si se estuviera comprando directamente de una editorial.

Cuando busquen distribuidores en los Estados Unidos, es muy importante evaluarlos bien y conocer su manera de trabajar hasta estar seguros de que ellos realmente tienen interés en su línea, porque eso va a influir en la manera de vender.

Es difícil recomendar. Muchas veces las editoriales en este tipo de foros quieren que recomiende a alguien en público. Eso es difícil porque depende de las necesidades de la editorial y la línea. Trabajamos con varias empresas grandes y algunas que no son tan grandes, pero mantenemos una relación buena. Si necesitan más datos, tengo tarjetas con información de contacto y prefiero hacerlo fuera del sitio.

Sylvia Villalobos Everitt

Yo trabajo para Hastings, una librería con 150 sucursales, la mayoría en Texas. También vendemos libros, música, rentamos y vendemos juegos y videos en DVD. Tenemos mucho quehacer en nuestras tiendas.

Cuando los clientes entran a comprar un CD, por casualidad ven los libros porque los exhibo en un lugar bastante visible. En Hastings decidimos poner los libros en español al frente de la tienda, en el lugar correcto.

Yo soy el *marketing manager* de libros de Hastings. Me encargo de hacer las compras de todos los libros en español y en inglés. La comunidad latina es una clientela muy importantes. Los libros en español constituyen 5 por ciento de nuestro negocio, y los adquirimos a través de los distribuidores y en la Expo en los Estados Unidos una vez al año. Ahí escojo a la mayoría de los vendedores y hablo con ellos, con el fin de negociar los descuentos.

Ya han hablado mucho del cliente, así que yo hablaré de los eventos que estamos realizando en Hastings por medio de los cuales intentamos atraer más a la comunidad hispana. En octubre, Gloria Stefan estuvo en una de nuestras tiendas presentando un libro de niños nuestro; había como quinientas personas en la tienda y vendimos como cien libros en español, lo cual me sorprendió y me dio mucho gusto. Era un gran evento

para toda la comunidad. Creo que realizar este tipo de eventos es una gran oportunidad para nosotros, para los niños y los papás asistan a nuestras tiendas. Las categorías que se venden son ficción popular, autoayuda, salud, metafísica y religión. Los libros de niños son muy importantes para nosotros, y creo que el cliente no son sólo los hispanos, sino cualquier persona que esté aprendiendo español o tratando de enseñar a español a sus niños.

Cada verano organizamos un club de niños. En el próximo incluiremos libros en español para los clientes a los que les gusta leer a sus hijos en esta lengua. En la escuela los niños están leyendo y hablando siempre en inglés con la maestra, y los padres sólo tienen la tarde para enseñarles español. Lo mismo sucedía cuando yo estaba en la escuela. En Hasting queremos que los padres descubran que sí tenemos los libros en español para los niños y para ellos también. Otra promoción es un descuento, que se aplica mediante una cartita que los niños guardan en su bolsa y cada vez que la utilizan obtienen 20 por ciento de descuento en sus compras. Esta otra de las medidas importantes para atraer público, porque nosotros no estamos en las comunidades grandes de hispanos, como Borders.

Respuestas de los panelistas

Promoción de los libros en español en Estados Unidos

Aarón Felt

- Realizar eventos con autores es una de las tácticas más importantes para atraer al cliente a nuestras tiendas. En Borders, por no estar presente de manera significativa en las comunidades latinas, salvo algunas excepciones, tenemos el reto de educar al hispanohablante, hacerle saber que sí tenemos libros en español. Eso es algo que ha mejorado, pero actualmente hay muchos hispanos que viven en Estados Unidos que no saben que hay libros en español a la venta, disponibles en el país, y llaman a sus parientes de América Latina o esperan viajar a sus países para comprar el libro en español, que muchas veces se ofrece en Estados Unidos más barato que en México, Colombia u otro país. Si hay un autor con un libro bueno que puede viajar a Estados Unidos, coordinamos eventos directamente con los distribuidores y podemos hacerlo también con las editoriales.

Teresa Mlawer

- Dependemos muchísimo de la información que las editoriales nos envían a los distribuidores. No podemos darle publicidad a un libro sin su ayuda. Trabajamos con muchas editoriales, no solamente con editoriales que publican libros para adultos, sino también con las de libros infantiles. Es primordial recibir un ejemplar de muestra, funciona mejor que la información que recibimos vía electrónica.

Es importante, sobre todo en el tema infantil, porque producimos un catálogo anual de literatura infantil, que en Estados Unidos es reconocido como la “Biblia de la literatura infantil”. La muestra de la literatura infantil y de los libros de adultos es importante, ya que el catálogo se publica una vez al año y los boletines de novedades todos los meses.

Dificultades que superar

Sylvia Villalobos Everitt

- Tratamos de entablar relaciones con editores españoles por medio de la distribución Ingram, pero hay otros costos marcados en los libros y no es tan fácil hacerlo en los sistemas nuestros; es difícil cuando sucede esto.

Teresa Mlawer

- A mí si me dan más descuento, me hacen muy feliz. En realidad no hay dificultad.

Aarón Felt

- El proceso normal es que un contacto de venta de la editorial visita la oficina y hace una presentación formal. Esto es algo difícil y hasta imposible para el libro en español. De alguna manera los editores en español compiten con las casas editoriales grandes de Estados Unidos que presentan los libros de esta forma. La Feria del Libro es muy importante, una manera de hacerlo, pero tampoco basta con un catálogo, ni un archivo en PDF para aprender la línea, ni una hoja de Excel en la que aparece sólo el título. El primer paso es aprender de la línea de la feria y seguir con muestras que son muy importantes, especialmente para el libro infantil. Es difícil comprar

un libro infantil sin una muestra; de hecho, los compradores de libros infantiles en inglés no compran libros sin muestra. Yo soy un poco más flexible, pero sólo un poco. Y para adultos: si no conozco la línea, realmente voy a insistir en tener una muestra.

Estamos ahora en una etapa en la que el español crece cada año, es una de las categorías que está creciendo mucho más rápido que cualquier otra. Va muy rápido. Hay que ser cada vez más cuidadosos con la compra porque hay varias tiendas en las que la sección está muy llena. Quizá hace unos años se podía comprar sin mucha información, pero ahora no es así.

Parámetros de calidad

Aarón Felt

- Sobre todo, el tema importante es que se venda bien. Los que más se venden son ficción, autoayuda y salud, el libro práctico. Hay también la necesidad de tener un libro que puede estar en la estantería y no se dañe rápidamente. Hay líneas de libros baratos, pero si se dañan, el cliente no va a comprar.

Teresa Mlawer

- Como vendemos a las bibliotecas públicas, sí nos fijamos en la presentación del libro, que las páginas no se desprendan, que la encuadernación sea buena; en el caso de los libros de literatura infantil, si no es así, nosotros los reencuadernamos para su uso en bibliotecas. Básicamente, nos fijamos mucho más en el contenido de los libros para niños que en los de adultos.

El precio del libro importado

Aarón Felt

- El precio del libro importado puede ser un poco más alto. El cliente no tiene la expectativa de que el precio sea exactamente igual al de un libro de inglés porque los libros son importados. Existe la creencia, muy riesgosa, de que en Estados Unidos se paga cualquier precio por un libro, y no es así. Cuando el libro sobrepasa los 20 dólares, y no hablo de libros de arte, sino de un libro de ficción,

tiene que ser bueno; si cuesta más de 25 tiene que ser un libro buenísimo, y si llega a los treinta, bueno, sólo *El código Da Vinci* Ilustrado, supongo.

Tenemos libros de bolsillo, que cuestan entre nueve y doce dólares, y han funcionado bien desde hace cinco años. Ha crecido bastante el mercado. A veces, cuando hay una versión de tapa blanda y sale el libro de bolsillo, eso mata al de tapa blanda, por lo que hay que tener un poco de cuidado y asegurarse de que realmente las ventas y la demanda del libro más grande ha disminuido bastante para trabajar con el libro de bolsillo.

Teresa Mlawer

- El precio es algo que me preocupa mucho porque la comunidad a la que servimos en Estados Unidos es, en su gran mayoría, de recursos limitados, y aunque las bibliotecas, debido a los cortes de fondos, están buscando libros más económicos, si alguna vez yo insisto en un descuento mayor es para ponerlo a beneficio del precio de venta al público, el cual siempre calculamos con base en el costo neto, sin contar los gastos de envío.

No hay guerra de precios

Aarón Felt

- Los libros son más baratos porque las editoriales en los Estados Unidos ofrecen precios mejores. Por ejemplo, Santillana: estuve en su *stand* aquí y, aun con descuento, sale más barato comprar sus libros en Estados Unidos, en una de nuestras tiendas, pero no por descuento nuestro, ya que normalmente no tenemos descuento para libros en español.

En algunos casos, si un libro importante sale en inglés y en español a la vez, como el de Clinton o *El Zorro* de Allende, y el libro en inglés tiene descuento, tenemos que ofrecer el descuento en el que está en español, porque eso puede ser una forma de discriminación. No hay ninguna guerra de precios para los libros en español.

Teresa Mlawer

- No creo que se pudiera considerar como una guerra de precios, pero sí es cierto que las grandes cadenas tienden a ofrecer des-

cuentos en los libros casi inmediatamente después de que salen y eso en cierta forma perjudica al librero pequeño. Nosotros, a veces, nos hemos visto forzados a vender con descuento, siendo una librería pequeña, antigua, porque tenemos una cadena cerca que vende los libros con el 30 o el 40 por ciento de descuento.

La devolución

Aarón Felt

- Respecto a la devolución del libro en español, hay una cifra que fluctúa entre 15 y 20 por ciento; pero si se trata de editoriales extranjeras, es mucho más bajo, porque tengo más cuidado con la compra. Es que si se hace una compra grande para una cadena como Borders y el libro no funciona, la devolución es fatal.

Teresa Mlawer

- Yo acepto devoluciones, pero solamente de libros infantiles y de los fondos que trabajamos en exclusiva. Nuestro porcentaje de devoluciones fluctúa entre 20 y 25 por ciento. Un gran número de libros llegan dañados.

A veces se trabaja un grupo de títulos, a menor escala, que nosotros pensamos que pudiera tener interés o diseminación a través de las cadenas de librerías y se ha aceptado la devolución.

El mercado real de lectores hispanohablantes

Teresa Mlawer

- Se estima que pudiera ser de entre 15 y 20 millones. Me he dado cuenta de que desde que eliminaron la educación bilingüe en California y Massachussets, son cada vez menos los niños que leen en español.

Aarón Felt

- Este es un tema superinteresante y dinámico. Mientras que en California y Massachussets han matado la educación bilingüe, actualmente está súper de moda hablar español. Hay mucha gente que ve televisión y escucha música en español.

El tiempo de exhibición de un libro

Aarón Felt

- El libro en español tiene una vida en la estantería mucho más amplia que en otros países. No hago ninguna devolución durante los primeros tres meses, y después de seis meses hago una revisión; pero muchas veces el libro puede quedar en la estantería durante por lo menos, un año, y si no se ha vendido bien después de un año, a veces dos años, hay una reducción del *stock*, devolvemos el libro desde las tiendas donde no se ha vendido bien, porque lo que pasa es que hay otras tiendas que sí venden bien, entonces hay un rebalance del *stock*. Normalmente tengo que dar bastante tiempo para que el cliente descubra el libro. La publicidad de libros en español es bajísima, aunque es mejor que hace algunos años. Hay que dar tiempo, es completamente distinto al libro en inglés, que tiene mucha publicidad y el primer día es el día de mayor venta.

Los pedidos

Aarón Felt

- Depende de la editorial, del libro, de muchas cosas. Hay compras mínimas, menos de cien copias; por ejemplo, hay libros que sólo se venden en Puerto Rico, y la compra puede ser de diez o 20. Pero hay compras de miles de ejemplares.

Teresa Mlawer

- A veces compramos exclusivamente para la librería que tenemos. Porque pensamos que siendo la librería en español más antigua de Estados Unidos debe tener una buena selección; a lo mejor no es para distribución, pero puede ser de cinco hasta diez mil ejemplares. Nos encantan las coediciones con nuestros amigos y colegas editores. De cualquier libro que ponemos en nuestro boletín de novedades de adultos compramos, mínimo, de 75 a cien ejemplares; pero como traemos embarques mensuales, no es necesario para nosotros comprar una cantidad muy grande de libros de adultos, sino traerlos constantemente.

Más allá de los libros

Sylvia Villalobos Everitt

- Para nosotros, las revistas en español sí venden bien, pero nada más tenemos alrededor de diez títulos. Creo que sí van a seguir vendiéndose, pero es difícil decir cómo va a crecer este mercado.

Aarón Felt

- Mantenemos varios periódicos y revistas en la tienda y sí está creciendo el mercado.

Teresa Mlawer

- Sí, yo también veo que crece el mercado para las revistas en español.

Participantes

Alberto Ottieri, administrador delegado de la Messaggerie Libri.

Luis Fernando Sarmiento, secretario técnico del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc).

Raúl Zorrilla, director de la Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta).

Ramón Cifuentes, director general de Colofón.

Enrique Cuevas, presidente de Reader's Digest México.

Adriana Delgadillo, directora de Global Sender.

Alberto Enríquez, gerente de logística del Grupo Editorial Norma.

José Manuel Anta, secretario técnico del Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (FANDE).

Simon Edwards, consultor independiente, Proyecto e4books.

Luis Francisco Rodríguez, director ejecutivo de Publidisa.

Pablo Dittborn, socio gerente de Ediciones y Publicaciones Bobby.

Teresa Mlawer, presidenta de Lectorum Publications.

Aarón Felt, comprador de libros en español de Borders Group.

Sylvia Villalobos Everitt, gerente de mercadotecnia de Hastings Entertainment.

Cuidado editorial

Felipe Ponce Barajas
Victor Arroyo Domínguez

Tipografía y diagramación

Servicios Editoriales Arlequín, S.A. de C.V.

La distribución del libro en el continente americano

se terminó de imprimir en noviembre de 2006
en Compuformas PAF, S.A. de C.V.

Av. Coyoacán 1031
03100, México, D.F.

La edición consta de 1 000 ejemplares.

