



ALGUNAS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS

Por Jorge Vanzulli¹

*Presentación en la Jornada de Capacitación “Comercialización para Editoriales Universitarias”,
10 de junio de 2015, Campus Miguelete de la Universidad Nacional de San Martín*

Cómo pensar el inicio comercial

La creación de un nuevo sello editorial tiene como principal desafío la puesta en marcha de una estrategia comercial que permita darle rápida visibilidad al proyecto.

Como en todo proceso comercial, ya sea uno que se inicia o uno que tiene años, lo primero que hay que hacer es colocar los libros específicos de la editorial en el canal más adecuado para ellos, entendiendo que el canal más adecuado no está determinado por los deseos del editor, sino que hay que manejarse con realidades que existen y, en todo caso, seleccionar apropiadamente cuáles serán las mejores librerías para esos libros. En nuestro país –salvo por razones geográficas en algunas regiones, como por ejemplo todo el sur argentino, o por el tamaño pequeño de muchas librerías, que entonces hay que atender a través de un distribuidor–, existe un muy buen número de comercios y de muy buena calidad de exhibición, atención, gestión e incluso de seriedad en los pagos, un aspecto que no suele tenerse en cuenta y que es muy importante contemplar.

Siempre repito que una buena gestión comercial combina dos factores básicos: el valor de los contenidos de los libros y la gestión comercial de un equipo que está permanentemente presente en el trabajo en las librerías. Como ya he mencionado, es muy importante analizar en detalle las potenciales librerías que podrían estar interesadas en el fondo que uno desea instalar, entonces se define una cartera de clientes suficiente en número y eficaz en cuanto a que justifica la relación de los costos (por ejemplos los de un vendedor) y los resultados.

Cuando los recursos no alcanzan para un equipo propio, también se pueden conseguir representantes regionales compartidos, sobre todo en las principales plazas, como Córdoba, Rosario, Mendoza, Santa Fe o la Costa Atlántica. Al mismo tiempo, se trabaja con las principales distribuidoras que operan en todo el país para atender aquellas otras librerías que, como expresé antes, o están muy alejadas o no tienen un tamaño que justifique visitarlas con un solo sello editorial.

Un volumen de librerías a visitar por una editorial mediana de interés general puede estar en el orden de 150 librerías que son atendidas directamente por la editorial. Otras son abastecidas por distribuidoras, pero más allá del número, que sin dudas estará relacionado

¹ Jorge Vanzulli es gerente comercial de Capital Intelectual desde 2009. Fue director comercial del Grupo Planeta y ha realizado trabajos de consultoría para casas editoriales como Fondo de Cultura Económica, V&R Editoras, Siglo XXI Editores, Editorial Santillana y Eudeba. Licenciado en Economía Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA), institución en la que fue docente de la carrera de Edición, es coautor de *El mundo de la edición de libros* (Buenos Aires, Paidós, 2002).

con el tipo de editorial a que nos refiramos, algo que es fundamental es tener una estrategia de posicionamiento que defina un circuito prioritario. Puede ocurrir que, por el tipo de libros nuestros, algunas librerías no los trabajen tan bien. En esos casos, se les da la opción de trabajar en firme (sin derecho a devolución), es decir no en consignación, o mediante una distribuidora o la venta directa.

Es importante saber seleccionar un circuito adecuado porque eso está directamente vinculado a otro tema fundamental: la cantidad de libros que necesitaremos para abastecer ese canal elegido y lo que es más importante: los libros que no habremos de vender y que nos quedarán de obsolescencia.

En general, suele haber un prejuicio con las editoriales que buscan la rentabilidad pero, sin embargo, haber trabajado en ellas me permitió conocer el mercado del libro y luego trasladar esos conocimientos a otros ámbitos, algo que hacía por ejemplo en la época en que daba clase en la carrera de Edición de la UBA en la materia Administración de la empresa editorial o poder participar de estas instancias de capacitación de editores.

Siempre repito, con el conocimiento que me dio haber estado veinte años en un grupo editorial grande y haber visto sus resultados económicos, que el sector editorial definitivamente es un negocio de muy baja rentabilidad. ¿Por qué? Porque en los términos en los que está planteado, su costo principal es la obsolescencia, el costo del invendido. En editoriales líderes se editan alrededor de 40 títulos por mes y funcionan bien dos. El resto, un 80 por ciento de las novedades, no alcanza a vender la primera tirada. Es un negocio muy difícil. Eso es lo que trataba de transmitirles a mis alumnos.

En uno de los temas que con más intensidad siempre se debe trabajar es en aquel referente a las formas de controlar el proceso de comercialización; hay que diseñar, y comunicar, herramientas de control de comercialización, porque, como todos sabemos, el circuito no termina cuando el libro está colocado en el punto de venta, ya sea en consignación o vendido en firme, sino que hay que controlar la exhibición, hacer el seguimiento, y lograr cerrar el ciclo, el cual termina con la cobranza.

El sistema comercial del libro es muy distinto al de otras actividades comerciales, la instalación del sistema de consignación después de la crisis del 2001 modificó sustancialmente ese aspecto. El hecho de enviar libros en cantidades a un librero, ya sean dos ejemplares o cien, implica necesariamente que una clave de ese sistema esté en el seguimiento de esos libros que se consignan, por lo menos si se quiere evitar que la cantidad de libros circulando en el mercado de la editorial que uno gestiona tenga alguna forma de dinámica y no queden ejemplares olvidados en depósitos o anaqueles.

Ahora, con el tema de que muchos contactos son posibles *on line*, se subestima el contacto directo con los libreros. Yo sigo creyendo que este es fundamental, tanto en la era anterior como en la *on line* actual. Mi experiencia durante todos estos años me ha demostrado la importancia de la relación personal con los libreros. Mi primer contacto con el mundo editorial fue en el área administrativo-financiera y cuando la dejé y comencé con la actividad comercial lo primero que descubrí fue la importancia central de la relación con el punto de venta. Es algo imprescindible.

Aun en aquellos canales como el de las grandes superficies –los supermercados–, siempre he insistido en lo necesario que es mantener el contacto permanente con el encargado del sector libros. Haber trabajado ese canal tan atípico para los libros me reforzó la convicción de la importancia que tiene para los libros la relación personal. En un ámbito difícil, como es el que menciono, la situación cambió de una manera total cuando comencé a instrumentar la relación personal: ella fortaleció muchísimo la presencia de nuestros libros en ese canal e incluso me dio oportunidad de otro aspecto decisivo, poder negociar los descuentos comerciales, los que en esos circuitos son mayores que los de librerías.

Reitero entonces que algo que considero fundamental es la presencia del personal del área comercial en la calle, es decir, en las librerías, tanto en las pequeñas como en las que forman parte de las principales cadenas. Hay que visitar a los libreros, llamarlos, ir a tomar un café. No tener contacto con los libreros es no tener contacto con la realidad. Es muy importante que los libreros perciban el interés, contarles qué estamos haciendo y, también, ver con qué estrategias de marketing y de publicidad está trabajando el resto de los editores. Es algo que, además, permite relevar información valiosa para la editorial.

En el mundo *on line* seguramente habrán otros modos de hacer llegar la información, pero la relación permanente y personal con el canal seguirá siendo importante.

Otro problema indudable es que la cantidad de títulos vendidos en los últimos años se ha mantenido estable con una tendencia leve hacia la baja, no obstante la cantidad de títulos editados supera lo que el mercado puede absorber, pero esta característica no es un tema solo nuestro, en España y en otros países pasa lo mismo. Por ello la importancia de definir un canal comercial donde nuestros libros tengan posibilidades objetivas de ser valorados.

Equivoarse lo menos posible

El libro, como la mayoría de las industrias culturales, es con frecuencia un tipo de material de lenta rotación. Es cierto que hay libros que venden muy bien, pero en general no son los de mejor contenido literario o cultural. Entre esos libros, a los que llamo *commodities*, están, por ejemplo, los de autoayuda, que se venden muchísimo. Excepto cuando aparece algún título de un autor muy reconocido, como Gabriel García Márquez o Isabel Allende o Felipe Pigna o Jorge Fernández Díaz, los que más se venden son los otros.

De lo que publica una editorial de las grandes con más de treinta novedades al mes, dos o tres títulos pueden ser de altísima rotación, es decir que pueden venderse mucho y rápido. El resto puede provocar más pérdida que la utilidad que pueden generar esos dos o tres títulos de altísima rotación. El negocio editorial funciona así. Sucede lo mismo en la televisión y en el cine. De las películas que se estrenan por mes, ¿cuántas tienen un buen desempeño?

De cualquier manera una editorial tiene que tener una política para los libros que no se venderán, algo que no es frecuente en los proyectos editoriales universitarios.

En los años que llevo en temas comerciales, he visto el trato que en este sentido las editoriales, en especial las grandes que son las que más obsolescencias generan, le dan al



libro: tiene dos años de vida útil y después se salda. Se regala o se vende a un precio muy bajo. Es cierto que no todos los libros tienen el recorrido buscado, pero perfectamente aquellos que no lo tienen pueden ser aprovechados para promoción en campañas organizadas, especialmente como alguna que he creado en cierta ocasión y que se titulaba “Compre un libro y llévase otro de regalo”. Es una acción de marketing razonable, que no bastardea el objeto libro ni lo desprestigia, que les sirve a los librereros, a los lectores y a la editorial.

En el mundo editorial no hay fórmulas, es de ensayo y error y, en consecuencia, la oferta cada día más se torna desmedida. En la Argentina se editan alrededor de 27 mil títulos por año. Imaginemos que cerca de la mitad de esos libros, unos 15 mil títulos, va al canal de librerías. Un librero que está bien posicionado y que atiende a todas las editoriales recibe mil novedades por mes. No sabe qué recibe, no puede saberlo. Hace unos meses, el director comercial de una de las principales cadenas de librerías me contaba que de las novedades recibidas tres meses atrás el 60 por ciento aún tenía ventas cero.

Una librería importante debe tener un catálogo de 200 mil títulos o más. Para dar un ejemplo, en 2009 una de las principales cadenas tenía 180 mil títulos en su catálogo, pero había vendido, según me lo comentara también uno de sus directivos, hacia mediados del año, ejemplares de solamente 58 mil de ellos. En muchos casos, un solo ejemplar.

La oferta editorial es muy grande y no hay forma de que los editores se pongan de acuerdo para fijar un límite.

Y a esto hay que sumarle el bajo nivel de rentabilidad. Del precio de venta al público de un libro, el canal comercial se lleva un promedio del 45 por ciento. El autor, el 10 por ciento. Alrededor del 17 por ciento hay que descontar por costos de producción. Los gastos de publicidad y las comisiones de ventas y cobranzas se quedan con cerca de un 6 por ciento. El costo de obsolescencia, es decir los no vendidos, representan otro tanto por ciento (imagino que en el caso de la edición universitaria más de un 20). Todo esto suma más del 80/90 por ciento. Lo que queda, que se denomina margen de contribución, es para cubrir los gastos fijos de cualquier proyecto. Es decir que debemos ser muy racionales en todas esas decisiones para lograr tener un proyecto no ya rentable, sino mínimamente viable.

Aun cuando el proyecto no sea comercial, lo óptimo es equivocarse lo menos posible con la cantidad de ejemplares que uno edita, con los gastos, etcétera. Cada novedad que sale a la venta tiene que tener además un plan de acciones de marketing, como por ejemplo la organización de presentaciones, las acciones de prensa, las de información a los librereros acerca de las novedades, etcétera.