

EDUVIM FRENTE AL ECOSISTEMA DEL LIBRO

2018 – 2020



DIAGNÓSTICO:

1. Sector Librero

Desde hace unos años, el sector de librerías independientes en Argentina, viene sosteniéndose sobre la base de una peligrosa fórmula: la del endeudamiento con los pequeños y medianos editores. Las grandes Editoriales, que concentran en la Argentina el 60% de la producción de novedades mensuales, no permiten que los libreros se endeuden con ellos y ejercen una férrea presión de control sobre sus cuentas, utilizando las novedades y los libros de alta rotación como elemento de sanción y, de ese modo, obtener una muy corta y eficaz la cadena de pago. Los libreros saben que esas cuentas no se pueden estirar más allá de lo que el negocio de alta rotación establece y, si a los 90 (noventa) días no se pagan las facturas o no devuelves los libros no vendidos, todo puede tornarse muy complejo ya que se cortan las novedades, cae el número de libros de alta rotación y, seguro, por un par de meses (quizás un trimestre) una cuenta no se vuelve a restablecer y eso, es muy peligroso.

Un librero del interior de la Argentina, ubicado en una ciudad de más de 100 mil habitantes, tiene, por ejemplo un empleado, dedicado 8 (ocho) horas sólo para atender las cuentas de **Planeta** y de **Random House**. Ese empleado está solo para darle entrada y salida a los libros que provienen de esas dos empresas, empacando y desempacando libros, actualizando el stock y asistiendo al área comercial que tiene como prioridad “roja” pagar estas cuentas. “--Si nos atrasamos en un pago y se nos cae la cuenta un trimestre, mi competidor me gana un trecho comercial en la facturación que equivale al aguinaldo que debo pagar en julio y diciembre”. Son palabras de un librero generalista que tiene una librería “grande” para la ciudad y que su principal facturación es de este tipo de libros, *best sellers* y libros de alta rotación.

Los editores pequeños o medianos, independientes o universitarios, si no tienen una política pro-activa y profesional comercial quedan relegados en la estructura de las librerías independientes con las dificultades que señalamos más arriba en relación al libro de alta rotación. Sí, es cierto, muchas librerías independientes, de una menor escala, que en general no son las librerías líderes de ciudades del interior, que se sitúan en barrios de CABA o en localidades de Gran Buenos Aires, Gran La Plata, dependen menos de los títulos de las multinacionales pero no pueden prescindir totalmente de esas empresas porque tienen en sellos de su propiedad, los títulos de los autores de rotación media o de prestigio, que son los títulos que sus lectores irán a buscar a su salón: Borges, Cortázar, Carver, Saer, Piglia, Berger, Bourdieu, Adorno, Foucault, Barthes, etc., etc.

Esos libreros de menor escala, son libreros cuyo equilibrio es muy delicado y, si no tienen la prolijidad necesaria, muy probablemente son los que se endeudan

con aquellos editores que no tienen una política activa comercialmente para gestionar las ventas de sus títulos en librerías, gestionar las reposiciones para que los libros de “baja rotación” (tres ejemplares al año) y conseguir que algunos de esos títulos evolucione a un libro de “media rotación” [15 (quince) ejemplares al año]. Todos estos libros, llamados, “libros de fondo”, generan un ingreso por goteo que no siempre son menores para los llamados librereros independientes. Como se ha demostrado en algunos estudios, la economía de *long tail*, es muy oportuna y apropiada para las llamadas industrias culturales¹.

Los grandes grupos editoriales y distribuidores de gran porte han diseñado, en los últimos años, un mecanismo de vinculación muy directo con las cadenas del sector librero. Si bien los números muestran que este sector de librerías es relativamente menor en nuestro país 22% (veintidós por ciento), en comparación con otros mercados importantes del libro (EE.UU., Reino Unido, Alemania), en la última década, cadenas como **Yenny-El Ateneo** y **Cúspide** han alcanzado una posición “cuasi-dominante” en el sector del libro de alta rotación. Esto se basa en dos aspectos: (a) la elección de locales en las llamadas grandes superficies y, (b) un flujo más directo de la información que permite al editor, al distribuidor–importador, conocer “día a día” el comportamiento del mercado. Este último punto permite editar bajando el riesgo de aquello que se edita. En la era de la comunicación “*On Line / On Time*”, disponer del perfil de consumo de una población es la base del éxito, algo que todos los editores saben y se quejan porque **Amazon** no se los proporciona².

Hace tres o cuatro años, las grandes cadenas encontraron el modo de quebrar la línea que intenta poner “igualdad” de oportunidades en el negocio editorial: la Ley que determina el Precio Fijo del libro en Argentina³. La forma fue intempestiva:

- (a) Modificaron el mecanismo de entrega, trasladando el costo de logística al Editor-Distribuidor. De 1 (una) entrega centralizada, pasaron a exigir entregas múltiples por sucursal. Para un editor mediano (dejemos de lado los pequeños

¹ Chris Anderson: *La economía de Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Tendencia Editores, Barcelona, 2007.

² Jeff Bezos, dueño fundador de **Amazon**, un jugador totalmente externo al ecosistema del libro, fue quien le enseñó a los editores que los datos del comprador SI importan. Javier López Llovet, director general de **Penguin Random House** en Argentina, decía hace unos pocos meses atrás, en un panel del Coloquio organizado por **Entre Editores**, en septiembre de 2017 en Bs. As. que si alguien en el sector del libro tiene un millón de dólares para invertir, y preguntara ¿dónde sería correcto invertirlo?, “--Yo le diría que lo invirtiera en conocer a los lectores. La clave es saber qué piensan y lo que quieren nuestros lectores”. Cfr. <https://www.youtube.com/watch?v=ReXwBRacUbg&t=3314s> (visitado el 05 de enero de 2018).

³ *Ley 25.542 Defensa de la Actividad Librera*, Sancionada el 27 de Noviembre de 2001. Promulgada el 8 de Enero de 2002.

y emergentes que directamente quedan fuera de juego), tomando una cadena como la de **Yenny-El Ateneo**, implicó multiplicar el costo directo de los envíos [de la entrega centralizada en un depósito se pasó a una logística que debe cubrir 16 (dieciséis) locales en CABA y 8 (ocho) en Gran Buenos Aires, sin contar las sucursales que esas cadenas tienen en el interior de la Argentina], lo que implica nuevos costos indirectos e incidentales;

(b) Las cadenas subieron el porcentaje de retención del 50% del PVP al 55% o incluso a un 60% (sobre todo para los libros de baja rotación o editores con menos de 50 títulos al año). Vale la pena recordar que las grandes empresas editoriales que le aceptan a **Yenny-El Ateneo** un 50% del PVP, le imponen a un librero independiente o a un librero del interior del país, un descuento que oscila entre el 35% y el 37%, dependiendo del título y la “conducta comercial” de la cuenta del librero en cuestión;

(c) El incremento de la retención no es sólo para financiar el modelo de la cadena sino una forma de poder trasladar un mayor descuento a sus clientes. La ley 25.542 dice que el descuento máximo que se puede hacer a un cliente en una librería es de un 10% del PVP. ¿Qué hacen estas cadenas? Fidelizan a sus clientes con un sistema de puntos, muy complejo de auditar y, en muchos casos muy difícil de entender (hacen promociones que otorgan más puntos en libros no estacionarios que en libros de alta rotación o *best seller*) pero que tienen como objetivo construir una fidelización con un descuento que si no lo es, al menos “parece” mayor al 10%. Todo esto sin contar que los datos que recaudan son una herramienta para disputarle el segmento de clientes “lectores” a los libreros independientes, acumulando información que comparten con los editores que cierran el círculo virtuosamente, editando “más libros” de aquellos que el público “quiere” leer.

El flujo de información en tiempo real es un beneficio para el sector más comercial del libro. Los sectores que trabajan sobre el capital cultural del libro aún no terminan de comprender que sin el interés del capital económico, un catálogo tiene sus propias limitaciones y una tasa de fracaso en sus objetivos (llegar al lector). Una librería es, sobre todo un proyecto de lógica comercial y su sustentabilidad está cada vez más amenazada sino ajusta sus costos a sus ganancias. Entonces, al librero no le interesan los libros baratos (salvo aquellos libreros que trabajan en ese perfil de libros), no les interesa los libros por el prestigio simbólico de sus autores o sus sellos, sino si se venden o no se venden. Y si se venden, cuántos se venden en un mes, en un año.

Los editores argentinos deben saber que estas reglas son muy contrastables para la Argentina, donde de 10 (diez) libros que los lectores dicen leer, 7 (siete) los compran en las librerías, 2 (dos) los requieren en bibliotecas y 1 (uno) se baja de internet⁴.

⁴ Los datos surgen del Consejo Nacional de Lectura, en la última encuesta publicada en el 2012 y que tomó un comparativo entre 2001 y 2011. Cfr. “Encuesta nacional de hábitos de

2. Distribuidores

El libro tiene, en Argentina los mismos problemas de cualquier otra mercancía que se produce especialmente para el consumo interno: su distribución. Sin embargo, la problemática está atravesada por una doble complejidad: (a) el comercial, que no es un problema exclusivo del libro como mercancía y (b) como objeto simbólico-cultural. Si no se tienen en cuenta ambas “caras” del problema, podemos caer en un error de diagnóstico y pensar que las cosas ocurren de modo azaroso o arbitrario. Y el capitalismo y las sociedades que viven bajo sus reglas tienen muchos años perfeccionando sus tensiones para sugerir que los cambios son azarosos o arbitrarios.

Cuando comenzamos por las librerías en este informe lo hacíamos porque en Argentina la red de librerías es muy buena en términos comparativos (*librerías X cantidad de habitantes*) en relación con cualquier otro país de la región hispanohablante o incluso, para la región iberoamericana. Argentina tiene 1190 librerías⁵ para una población de 40.117.096 habitantes, lo que da un promedio de 1 librería cada 33.712 habitantes⁶.

No hace mucho, los diarios del mundo señalaron la noticia de que Buenos Aires era la ciudad con más librerías por cada 100 mil habitantes⁷. Ahora bien, esa distribución no es homogénea en todo el territorio nacional y reproduce el esquema de macro concentración alrededor de CABA con su zona metropolitana y la sumatoria de la provincia de Buenos Aires: CABA con

lectura 2011”, síntesis de resultados, Bs. As. 2012. Se supone que este estudio debería repetirse en 2021. El informe fue retirado de la web por las autoridades del Ministerio de Cultura de la Nación en la gestión Avelluto. Sin embargo, se puede ver un video-resumen en YouTube que vuelca los datos a los que hacemos referencia. Ver aquí: https://www.youtube.com/watch?v=8q_FGJ6Zd48&feature=youtu.be (Consulta 20/01/2018).

⁵ Datos del Libro Blanco y contemplar que se consideran en este rubro cuando el espacio declara su ingreso mayor al 60% de su facturación en libros

⁶ Comparativamente, En España este coeficiente es de 1 librería cada 13.654 habitantes. Cfr. *Mapa de librerías en España 2017*, Gremio de Libreros de Madrid y Confederación Española de gremios y Asociaciones de libreros (CEGAL), Zaragoza, junio de 2017, consultado el 23 de diciembre de 2017 con información actualizada a, en https://www.cegal.es/wp-content/uploads/2017/11/MAPA-DE-LIBRER%C3%8DAS-2016_octubre-2017-final.pdf Para Portugal, el mismo informe dice que el mismo índice confiere una librería cada 13.880 habitantes. Para el caso de México, para tomar un ejemplo Latinoamericano, este coeficiente es de 214.000 habitantes por librería. Cfr. <https://www.meneame.net/story/mexico-casi-107-millones-habitantes-solo-tiene-500-librerias-increible> (consultado el 21 de diciembre de 2017)

⁷ **Bs. As.** aparece primera en el ranking con 25 librerías cada 100 mil habitantes, secundada por **Hong Kong** con 22, en **Londres** y **Sidney** con 10 mientras que **París** y **Nueva York** contabilizan 9 librerías cada 100 mil habitantes. <https://www.infobae.com/2015/05/28/1730448-buenos-aires-la-ciudad-del-mundo-mas-librerias-habitante/> Consulta del 25 de diciembre de 2017.

2.890.000 habitantes tiene 350 librerías y toda la provincia de Buenos Aires con 15 millones de habitantes tiene apenas 50 librerías más que CABA: 400 comercios registrados. Ahora bien, esos 17 millones (algo así como el 43% de la población) que viven en esos dos distritos, concentran el 63% de las librerías del país (750 librerías)⁸.

Frente a esta realidad, también es claro que la actividad comercial del ecosistema del libro se centraliza en la región de CABA, GBA y Provincia de Bs. As. Los distribuidores, agentes comerciales de mediación, concentran sus esfuerzos en relación con ese 63% de librerías donde /densidad demográfica/ - /cantidad librerías/ y /reducción de costos por logística/, posibilitan la tasa de rentabilidad más clara y sustentable del sector.

Sin embargo, es también en este territorio de 203 Km² de la Ciudad Autónoma de Bs. As., donde se concentra el mayor PBI del país: 32.000 USD per cápita, que representa algo más de ¼ del PBI de la Argentina, el 25,67%, cifra únicamente superada por la provincia de Buenos Aires que produce el 35,15 % del PBI con un ingreso per cápita de 7.300 USD, en una superficie de 307.571 Km². La provincia de Córdoba, con una superficie de 165.321 km² produce con sus 3,5 millones de habitantes, un ingreso per cápita de 7.803 USD⁹.

Esta sumatoria de factores económicos-sociales relacionados con las ofertas educativas y culturales de la región Metropolitana y Bonaerense, la brecha simbólica se amplía. De una oferta de 56 Universidades Nacionales, el área comprendida por CABA y Provincia de Bs. As., concentran 20 universidades nacionales (37%) y, de las 59 Universidades Privadas, 26 de ellas (44%) se ubican en esa misma región. Esta brecha está en la base de la desigualdad potencial, el desarrollo y el nivel de actividades de una industria cultural como lo es el ecosistema del libro.

El desarrollo de una actividad editorial desde el interior de la Argentina no puede, por lo tanto, pensarse fuera de estas asimetrías. El círculo virtuoso de editar, distribuir y vender, que todo editor debe desarrollar necesariamente se encuentra muy limitado sino se toman en cuenta estas variables.

⁸ Cfr. *El libro blanco de la industria editorial Argentina* (2017), pág. 12, Cuadro de "Distribución Geográfica y Demográfica de librerías 2016". Es interesante comparar las desigualdades: mientras que en CABA hay una librería cada 8.258 habitantes, en el NEA hay una librería cada 65.541 habitantes. <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf> Consulta del 25 de diciembre de 2017.

⁹ Recordemos que el promedio de Argentina es de 8.269 USD per cápita. Datos Informes del INDEC, sobre los datos de 2016.

ACCIONES

En los últimos cinco años, la Editorial Universitaria no ha dejado de desarrollar estrategias tendientes a mejorar la relación de su “Misión” como editorial universitaria de gestión pública en relación al ecosistema del libro y en consonancia con el resto del sistema universitario argentino. **Eduvim** tuvo mucho que ver con la apertura de la Librería Universitaria Argentina (LUA) en la CABA en diciembre de 2013. Impulso desde la Cámara Argentina del Libro (CAL) una serie de propuestas que tendieron a medir el peso específico de la edición universitaria en nuestro país. Y, desde la REUN, se impulsó también un plan de mejoramiento con la SPU que abarcó a 42 Editoriales Universitarias en un programa plurianual que le permitió al sector editorial universitario, crecer en calidad y desarrollo profesional. Empezando por el stand colectivo en la Feria Internacional del Libro de Bs. As., que tenía 68 m² en el Pabellón Azul, se consiguió crecer hasta alcanzar un stand de 109 m² en 2017, ubicado en el Pabellón Amarillo, (donde las editoriales más importantes reciben la mayor cantidad del público asistente).

Pero estas acciones, de nada serviría traerlas a colación, si ellas no hubieran sido el motor de una serie de cambios impulsados hacia el interior de la propia organización. En primer lugar, haber comprendido que el desarrollo de una pequeña red de librerías propias, en especial en ciudades donde la Universidad tenía expansión territorial, brindaba un “saber hacer” capaz de comercializar libros propios y de otros sellos, incrementando el peso específico en el mercado del libro en el interior de la Argentina¹⁰. En segundo lugar, el manejo integral de nuestra propia distribución de libros que, al presente nos permite tener una llegada a más de 200 librerías del país. Una distribución de libros que no sólo aporta al canal librero títulos de nuestra Editorial Universitaria, sino que ha firmado acuerdos para distribuir sellos de otras Editoriales Universitarias, públicas y privadas, incrementando así también peso específico de participación en el sector de mediación entre Editores y Libreros.

Con todo, este desarrollo vertical de “Editorial” / “Distribuidora” / “Librerías” no es sino una respuesta casi instintiva o “natural” de cualquier proceso que aspira a su consolidación sustentable. Pero el ecosistema del libro comenzó en esta última década una profunda transformación, una transformación “paradigmática” y que aún resulta complejo de visualizar hacia dónde se direcciona. Es posible, sí, avizorar que estos cambios de integración vertical no serían suficientes sin medidas de innovación. ¿Pero qué significa innovar? ¿Y cómo es posible innovar en un sector tan específico como lo es el mundo del libro?

¹⁰ En el año 2017, la red de Librerías Universitarias del sello vendieron un total de ejemplares de 90 (noventa) editoriales argentinas. La mayoría de esos libros no hubieran encontrado sus lectores de no estar disponibles en los anaqueles de dichas librerías.

Hace ya casi 50 (cincuenta) años, Umberto Eco acuñó una dicotomía que en el mundo de la cultura aún sigue siendo productiva para pensar la reacción de los sujetos frente a los procesos disruptivos culturalmente. Eco hablaba frente a la TV y los medios audiovisuales de dos posturas antagónicas: los que se sentían absolutamente cómodos o *integrados* al nuevo modo de comunicar que proporcionaban estos “medios” o los *apocalípticos*, aquellos que pensaban que nada sería igual y que la TV y los medios audiovisuales venían a terminar con la cultura letrada, la lectura y la milenaria tradición de la cultura occidental de la “república de las letras”.

Muchos años pasaron desde aquella definición pero en la actual situación de cambio de paradigma de lo analógico a lo digital en el ecosistema del libro, también aparecieron los gurúes de la “integración” que vaticinaban el fin de todo aquello que tuviera tan solo olor a papel. La reacción frente a estos vaticinios generaron cientos de debates y hoy las voces tanto de los integrados como la de los apocalípticos, también. Fue el mismo Umberto Eco, en uno de sus últimos libros, dedicado al libro y a esta problemática, quien tuvo una idea muy nítida que define lo que es el libro y su resistencia a dejarse transformar, a dejarse interpelar por los cambios intempestivos de la era digital y el mundo de las comunidades en red. Dice Eco: “... *Las variaciones entorno al objeto libro no han modificado su función, ni su sintaxis, desde hace más de quinientos años. El libro es como la cuchara, el martillo, la rueda, las tijeras. Una vez que se han inventado, no se puede hacer nada mejor*”.¹¹

Si por un momento las palabras de Eco pudieran tomarse por ciertas definitivamente, los márgenes de innovación en este sector del libro son muy limitados, son muy estrechos. Sin embargo, tomar partido a favor o en contra de estas palabras, lleva a la paradoja de caer en la dicotomía de convertirse en un *apocalíptico* o un *integrado* del sector ¿Pero cómo sortear esta paradoja?

Si se prescinde del esfuerzo analítico, se corre el riesgo de que los conceptos en tensión se diluyan y entonces, la noción de “innovación” se revela a *prima facie* como un concepto despojado de toda negatividad, y emerge con una valoración plenamente positiva. ¿Quién no aspira a ser un innovador? ¿Quién se resiste a la innovación? ¿Quién se presentaría como un crítico a la innovación sin el riesgo de ser considerado un retrógrado o un conservador? Lo cierto es que el concepto de “innovación” es al desarrollo del capitalismo post-industrial tecnológico digital lo que la noción de “progreso” lo fue al desarrollo del capitalismo industrialista: un sintagma ideológico portador de una idea-fuerza (in)cuestionable¹².

¹¹ Umberto Eco y J-C Carrière: *Nadie acabará con los libros*, Lumen, Bs. As., 2010, pág. 20.

¹² Robert Nisbet: *Historia de la idea de progreso*, Gedisa, Barcelona, 2ª Edición, 1991.

No es el lugar ni la idea de estas páginas, desarrollar una demostración analítica de esta afirmación sino más bien utilizarla como una hipótesis de análisis crítico. La innovación, como la noción de “progreso” lo fue entre los siglos 17 y 19, se ha convertido en una idea-fuerza que permite creer que la humanidad tiene un futuro. Desde la antigua Grecia, cuando la idea de progreso ya se hizo presente, la revisión del pasado y la fe en el conocimiento objetivo dieron el sustento clave para que Occidente se identificara con el “progreso”. En pleno siglo 20, con las nuevas teorías sociales hubo una fuerte coincidencia entre el pensamiento liberal y marxista para criticar la noción de “progreso”. Max Weber decía que el futuro de la humanidad estaba vinculado a una racionalidad burocratizadora que encerraría a la sociedad, según la imagen del autor, en una “jaula de hierro”.

De algún modo, la noción de “innovación” no es más que una vuelta de tuerca sobre lo que la idea fuerza de “progreso” arrastró a lo largo de los siglos en los que se forjó la cultura de Occidente. Concibe al pasado como algo necesario de ser superado, transformado, mejorado. En la noción de “innovar” co-existe la idea de que algo se puede mejorar, que es necesario cambiar porque el desarrollo de tal o cual cosa o proceso está agotado o estancado. Las innovaciones que cuentan, claro, son las que podemos registrar como exitosas y éstas, claro, son aquellas que permiten, la optimización de los recursos y mejorar procesos. La noción de innovación aplica desde los negocios hasta la educación, la ciencia y la tecnología. Sin embargo hay un punto de disidencia con la noción de progreso. En el progreso, hubo desde los griegos pero en especial en la revolución espiritual puritana del siglo 17, una importante carga de fe en el “progreso moral” de la civilización occidental. En cambio, en la “innovación”, lo moral no aplica y del “progreso” como un *ethos* pasamos a la “innovación” como un *pathos*.

Dicho todo esto, la innovación no es un concepto fácil de componer en el mundo actual del ecosistema del libro. En ese sentido, **Eduvim** se ha propuesto estar siempre dispuesta a innovar pero teniendo en cuenta que lo más importante es que esa innovación agregue valor al proceso que tiene como misión la Editorial Universitaria Villa María: la de seleccionar, editar, distribuir y vender libros de excelencia para la comunidad académica en lengua española. Sostenemos que la “innovación” en un ecosistema tan conservador como el del libro en Argentina pasa por profesionalizar los procesos de edición, promoción y mercadotecnia de modo tal que los libros de **Eduvim** lleguen al mundo, que integren las bibliografías de las cátedras y programas de investigación de todo el espacio hispanohablante. Cumplir con esa “misión” creemos, requiere ya mucha “innovación” de prácticas que aún se realizan en el marco de un sector editorial-librero que transita caminos más cercanos a la práctica del artesanado que en la lógica de un proceso “industrial”.

1. Consolidación de los procesos de edición

En este campo, creemos que **Eduvim** debe avanzar en un estricto plan de ediciones anuales que conciba dos grandes grupos de libros: (a) el de libros direccionado al mercado tradicional de librerías, con una perspectiva real de bibliodiversidad, capaz de conjugar el segmento de libros académicos monográficos y libros culturales¹³; (b) libros y servicios editoriales direccionados especialmente a la academia, incluyendo el *staff* de investigadores, docentes y egresados de la UNVM.

La consolidación del segmento de **títulos (a)** pasaría por ampliar el número de co-ediciones internacionales, en especial, de libros universitarios. A la red ya conformada con editoriales de España, Colombia y México, hay que lograr avanzar con negocios en Chile y Perú. Para el segmento (b) es necesario avanzar en los servicios, sobre todo con las co-ediciones nacionales, en especial, las vinculadas con equipos de investigaciones internacionales que ayuden a incorporar autores y libros de calidad y reconocimiento internacional, buscado de este modo la cooperación internacional. Una apuesta en este sentido sería poder editar a jóvenes investigadores que en años venideros pudieran convertirse en nombres relevantes de la agenda de ciencia y técnica, hecho que permitiría sostener un catálogo de nombres de relevancia en un futuro más lejano.

2. Consolidación y expansión de la “Distribuidora Tramas”

La “marca” de **Tramas. Distribuidora de libros** (<http://www.distribuidoratramas.com.ar>) se mostró en 2017 como la mejor medida anticipatoria del grupo frente a la contracción del mercado interno. Pensada como una acción contra-cíclica al retraimiento del consumo de bienes culturales, en especial el del libro físico, la proposición era modificar nuestra propia estructura de comercialización y avanzar en una acción de “innovación” en la integración vertical, incorporando a nuestro proceso de distribución de libros del sello propio, otros sellos que ayudaran a agregar valor y relevancia al servicio de novedades para una librería. De este modo, nuestra distribuidora **Tramas** representa en 200 (doscientos) puntos de ventas ubicados en CABA, Rosario, localidades de la Provincia de Santa

¹³ En este punto es importante no renunciar a un estándar de un 25% - 30% de libros incorporados de otras lenguas. Tanto para el segmento de libros universitarios en ciencias sociales y humanas, donde el prestigio del sello se pone realmente en juego, como para el segmento de libros culturales (abarcando en ellos, novelas gráficas, libros ilustrados, LIJ o ficción). Para reflexionar el papel de la traducción en los catálogos de ciencias sociales y humanas, en especial para cuantificar el prestigio que puede aportar convertirse en la “editorial” de una red de académicos o teóricos de un área del conocimiento, recomendamos el artículo de Alejandro Dujovne: “Campo editorial y traducción. Valor y formación de valor de la traducción en las ciencias sociales y humanas en Argentina 1990-2011”, en *Desarrollo económico. Revista de Ciencias Sociales*, IDES, Bs. As. N° 220, Vol. 56, Enero-Abril 2017, Págs. 443 y ss.

Fe, Córdoba Capital y Provincia de Córdoba y Noroeste Argentino a 5 sellos universitarios y a 5 sellos independientes.

El comparativo en esta incipiente unidad organizativa, es altamente positivo. Los números así nos respaldan.

Año	Cantidad de Sellos	Cantidad de Ejemplares	Variación Porcentual
2015	Eduvim +1	3.279	
2016	Eduvim + 6	3.090	-5%
2017	Eduvim + 8	5.508	+78%

El desafío de **Tramas** para el 2018 es concentrarse en: (a) ampliar la red de librerías, incorporando cuentas de la región NEA (algo que en 2017 se comenzó a trabajar en Formosa, pero falta afianzar Chaco y Corrientes), ampliar territorialmente la distribución de **Tramas** en la región de Cuyo (La Pampa, San Luis, Mendoza, San Juan) donde no se poseen cuentas abiertas; (b) potenciar una análisis permanente de la sanidad de las cuentas de librerías, poniendo especial atención a la debilidad estructural con la que abrimos este informe; (c) potenciar el comercio internacional de **Eduvim** a través de las ventas por exportaciones pero también mensurar y monitorear el registro de ventas por *Print On Demand* (POD), algo que en 2018 es extremadamente necesario concretar. Por último, (d) es necesario que el comercio electrónico o área de *e-commerce*, (enfocado tanto al lector-usuario --dentro y fuera del país--) se expanda para buscar cubrir de manera activa todas las dimensiones posibles, con la combinación del POD dentro y fuera de la Argentina. Pero esta área además enfrentará el desafío de las ventas institucionales, (ventas de libros para apoyo escolar en colegios de nivel primario y medio) sin dejar de tener en cuenta la experiencia que nos dejará la venta a Bibliotecas con las *Obras Completas* de José Hernández.

La capacidad de incorporar dos unidades de negocios en **Tramas**, especialmente para uno de sus clientes, **Eduvim**, como son (a) comercio electrónico para el mercado argentino e internacional y (b) avanzar decididamente hacia el POD a escala global, constituye el proceso estratégico MÁS SIGNIFICATIVO para 2018 y aspira a convertirse en un vértice de innovación que no tiene antecedentes en otros actores en el ecosistema del libro en Argentina. **Tramas** intentará realizar en este 2018 un esfuerzo por procesar su experiencia y alcanzar un nivel de eficiencia y ductilidad capaz de mostrarse como un caso de éxito en el sector editorial universitario para después poder poner estas unidades de negocio a disposición de los otros *partners* de la distribuidora **Tramas**.

3. Afianzamiento de la red de Librerías Universitarias

En 2017 nuestra organización de Librerías Universitarias realizó un esfuerzo muy especial en concretar un seguimiento de planes y metas, tratando de diferenciar cada una de sus sucursales. En 2017 se realizó un *restyling* de la marca **Librería Universitaria** y se adoptó el criterio de darles nombres a cada sucursal de escritores vinculados a cada una de ellas. Este replanteo de la marca estuvo acompañado de un rediseño del isologotipo, que incluyen cambios en la paleta de colores, su tipografía y su manual de uso. Este cambio pretende dotar a las Librerías Universitarias de un *branding* propio, mucho más independiente de **Eduvim**, más potente para transmitir sus propios valores, de marca, de confianza, de servicios, capaz de construir una relación de identificación con los lectores / usuarios/ compradores de libros, dentro y fuera de la UNVM.

En julio de 2017 también comenzó el proceso de prueba de colocar la marca **L.U.** en el mercado del libro en CABA. En cooperación con el **IDES** (Instituto de Desarrollo Económico Social), Institución vinculada a investigadores, posgrados y unidad ejecutora del CONICET de mucho prestigio, se abrió en el mes de agosto una sucursal de nuestras Librerías Universitarias, denominada **Librería Universitaria Aldo Ferrer**. Si bien el desarrollo de esta nueva librería es un *joint venture* con el IDES, totalmente diferente a las otras experiencias, constituye una apuesta muy fuerte del Grupo por hacer verdaderamente pie en el mercado del libro de CABA. El cuadro con las cifras de ventas de libros en el último trimestre del año (octubre / noviembre / diciembre) nos dan una pauta muy clara:

Sucursal ¹⁴	Total Ejemplares Vendidos	% en la cadena
L.U. Edith Vera (*)	281	16,74 %
L.U. Juan Filloy (*)	469	27,94 %
Pases a Descuento (**)	288	17,15 %
L.U. Aldo Ferrer (***)	228	13,57 %
L.U. Campus UNVM (***)	139	8,29 %
Otras Sucursales	110	16,35 %
TOTAL	1.679	100,00 %

¹⁴ (*) Sucursales abiertas al público. En este trimestre del año extienden sus actividades y registra ventas hasta las promociones previas de Navidad. (**) Los pases a descuentos se reúnen en una sola cuenta, pero tienen su origen en todas las sucursales. (***) Por su naturaleza, estas sucursales quedan reducidas a espacios cerrados, no están abiertas al público como las librerías comunes sino que reducen su oferta a un determinado número de alumnos, en un horario más reducido que el horario comercial y, en este trimestre, sus actividades culminan en la primera semana de diciembre, época donde se terminan las actividades regulares de clases y la afluencia de público se reduce notablemente. Bajo "otras sucursales" reunimos San Francisco, Villa del Rosario y Mediateca, ya que en su facturación para esta fecha del año es cuando más se reduce.

En 2018, la decisión tomada es cerrar dos sucursales: (a) **San Francisco** y (b) **L.U. Medioteca**. La estrategia es reducir el déficit que estas sucursales producen a toda la cadena y volver la organización de **Librerías Universitarias** sustentable. Las expectativas son: (a) que la red de sucursales propia venda más ejemplares de **Eduvim**, (b) que su articulación con la **Distribuidora Tramas** facilite el flujo de circulación de libros propios y de otras editoriales y, sobre todo, (c) que permita transferir recursos económicos más amplios a toda la organización. La red de sucursales ha sido un motor clave para el desarrollo de nuestra marca en territorios donde la UNVM llega con sus actividades académicas, dotando a las sedes de un complemento necesario y clave: Universidad = Libros.

Nos interesa por último, mostrar cuán importante es para una organización como la nuestra, el desarrollo de una red de sucursales en los últimos cuatro años¹⁵.

Año	Ejemplares por Trimestre				Total Anual	Var. Interanual
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre		
2014	900	1.062	1.365	1.109	4.436	-----
2015	807	1.831	1.434	1.112	5.184	+16,86 %
2016	1.174	2.007	1.851	1.901	6.933	+33,73 %
2017	1.880	2.238	1.835	1.679	7.632	+10,08 %
Variación Acumulada 2014-2017						+ 72,04 %

Pese al notable crecimiento en la comercialización de ejemplares, con un crecimiento sostenido en los cuatro últimos años, la red de sucursales no ha encontrado aún un punto de equilibrio óptimo. Si bien en este año la variación es de un +10%, es todo un logro en un mercado en contracción. En este sentido hay que remarcar que la incorporación de la sucursal Aldo Ferrer contribuyó a sostener el crecimiento. Con sucursales como **San Francisco** y **Medioteca** con merma muy fuerte en ventas, y una sucursal como **Villa del Rosario** alcanzando sus objetivos al límite de lo proyectado. Toda la estructura de Librerías Universitarias quedó lejos de otorgarle sustentabilidad al grupo.

¹⁵ Vale la pena señalar, para que se comprenda la evolución en ventas de toda la cadena, que, en 2014 existían las sucursales: (a) **Campus**, (b) **Edith Vera**, (c) **Medioteca** (todas en Villa María), más la sucursal de Córdoba (d) **Juan Filloy**. En 2015, a fines de septiembre ingresaron a la red las sucursales (e) **San Francisco** y (f) **Villa del Rosario**. En 2017, como señalamos, desde septiembre sumamos la librería (g) **Aldo Ferrer** en la ciudad de Buenos Aires. Esta última sucursal tiene impacto para el 3º y 4º Trimestre de 2017.

4. Ventas Directas: al Estado y el *e-commerce*.

Cuando el gobierno de Mauricio Macri llegó al poder en diciembre de 2015, la designación del Ministro Pablo Avelluto significó la llegada de un hombre del sector del libro de las multinacionales a la gestión, equiparable a la llegada del CEO de Shell, Juan José Aranguren al Ministerio de Energía. Avelluto es alguien que mantiene fuertes vínculos con el sector editorial multinacional y cuya visión, claro, dista mucho de la del empresario nacional del sector PyME. Las medidas adoptadas macroeconómicamente por el equipo de Cambiemos como las medidas específicas en Cultura, golpearon instantáneas al sector, provocando efectos que los propios números del sector muestra de manera contundente. Las cifras publicadas tanto por la CAL como la CAP así lo corroboran.

La caída y contracción fue tan evidente que al 27% interanual entre el 2015 y el 2016 y el 35% del primer trimestre de 2017, llevó al sector PyME, representado por la CAL a que en la inauguración de la Feria del Libro de Buenos Aires fuera el escenario de una fuerte controversia. El intercambio de discursos y de perspectivas en el acto inaugural de la FILBA entre el Presidente de la **Fundación El Libro**, Martín Gremmelspacher y el Ministro de Cultura Pablo Avelluto fueron el clima que mostró lo lejos que está de cerrarse la “grieta” de perspectivas en el sector editorial.

Avelluto borró en un decreto las reglamentaciones que impedían la importación de libros con ISBN argentino impresos en el exterior, ignoró la regla de barrera aduanera para la importación de libros con más de dos años y cerró la producción de libros por parte del Estado desde la Biblioteca Nacional y, por otro lado, ralentizó la ejecución de compras anuales para Bibliotecas Populares por parte de CONABIP. Y si a eso sumamos la supresión de compras del Ministerio de Educación de la Nación, las ventas al Estado se desplomaron para todo el sector. En el caso particular de nuestro sello, las ventas al Estado Provincial se mantuvieron sin variaciones en cantidad de ejemplares entre 2016 y 2017. La Legislatura Provincial compró la misma cantidad de ejemplares pero mayor diversidad de títulos. Por su parte el Municipio de Villa María compró en 2017 una cifra levemente mayor que en 2016. Ese incremento se puede explicar por la aparición del primer título de literatura infantil que publicó el sello.

En las últimas semanas de 2017 y a comienzos de 2018 se ha insistido mucho con la llegada de **Amazon** en la Argentina. Los principales medios gráficos de comunicación del país reflejaron los acercamientos del equipo de Jeff Bezos y su intención de comenzar a operar en la Argentina. No son muchos los que conocen la verdadera trama detrás del gigante del *e-commerce*. **Amazon** es la empresa que más libros en formato papel y en

formato digital vende en el mundo¹⁶. En casi todos los países en donde se ha instalado, su arrolladora eficacia para interpretar al consumidor ha sido clave. Su posición dominante en el mercado del libro, en papel, nuevos o usados, en tapa dura o rústica, en formato bolsillo o estándar, en blanco y negro y/o a color), o digitales (para usuarios de redes sociales, individuales o bibliotecas) no significa más del 38% de su facturación. **Amazon** cubre el otro 62% de facturación con miles de rubros que van desde consolas de juegos, artículos de zapatería, ropa, implementos y vestimenta para bebés, etc. etc. **Amazon** es sin duda la empresa que pudo satisfacer una demanda insatisfecha que estaba latente en las sociedades de consumo: el envío puerta a puerta¹⁷.

La raíz del éxito de **Amazon** es concretar en tiempo real la entrega de lo que quieras en tu casa y sino, devolverte tu dinero. Ese modelo de negocios fue ocupado en América latina en los últimos años por **Mercado Libre** cuyo modelo de negocio no ha dejado de crecer en los últimos años. El mercado de la venta con entrega garantizada, donde uno puede vender desde un lavarropas hasta un auto ha sido cubierto con relativo éxito por este operador local. Una encuesta reciente entre los editores argentinos revela que en 2017 más del 40% confiesa vender por **Mercado Libre** mientras sólo el 10% vende en **Amazon**.

Una reciente nota publicada en el diario **La Nación** sobre el desarrollo y transformación de las empresas de logísticas señala la asombrosa información de que de 200 mil paquetes mensuales transportados por el **Correo Argentino** en 2016, paso en 2017 a un millón de paquetes mensuales. La cifra es astronómica como para pensar que esta explosión se debe a eventos como el **Cyber Monday** o el **Hot Sale** que organizan las cámaras de comercio electrónico. Sin duda se trata de la consolidación en un cambio de hábito en los consumidores.

Eduvim experimentó este año un notable incremento de las operaciones realizadas por la propia plataforma de ventas de libros en papel por la web. Según la Encuesta realizada por **Entre Editores** post coloquio de 2017, para el 47% de los editores encuestados, las ventas desde su web representan apenas un 5% pero una nada menor cifra de encuestados, el 12% reconoce vender por su web más del 25%. Estos números no

¹⁶ Para conocer desde las entrañas al mayor vendedor de libros del mundo, recomendamos el libro del periodista francés que trabajó encubierto en el gigante americano: Jean-Baptiste Malet *En los dominios de Amazon. Relato de un infiltrado*, Trama Editorial, Madrid, 2013.

¹⁷ Según *BookScan*, (la herramienta de la empresa de estudios de mercados más grande del mundo, la inglesa **Nielsen**) en 2017, Amazon reportó una venta de 687 millones de unidades, lo que representa una posición claramente dominante porque ello es un **45,5%** del total de libros vendidos en el mercado global.

desglosan si se tratan de Editores “grandes”, “medianos”, “chicos” o “emergentes”¹⁸ Este incremento, sin embargo, no fue buscado por nuestro sello de manera directa. En primer lugar, nuestra plataforma es rudimentaria, tiene un desarrollo que no refleja los últimos cambios que el negocio de *e-commerce* ha desarrollado en los últimos años. Además, nuestro sello no tiene libros de alta rotación que pudieran llamar la atención de compradores masivos. En general, los mercados de nicho son los más lentos en incorporarse pero quizás, también, los más probables de fidelizar. **Eduvim** desarrollará en 2018 un intento por ponerse al corriente con este cambio de hábito del comprador. Nuestra meta será pasar del paradigma de vender por defecto en la web propia a vender pro-activamente. En lugar de esperar pasivamente a los compradores, buscaremos concretar un desarrollo activo de ventas con nuestros lectores / usuarios / clientes.

El desafío en 2018 es que el *e-commerce* se desarrolle en **Eduvim** en sus múltiples formas a todo el territorio nacional, y, de ser posible llegar a las primeras experiencias en el mercado internacional. Como hemos dicho en otras oportunidades, el mercado interno tiende a contraerse mientras que el mercado externo, es “infinito”. En 2019 Eduvim debería duplicar sus exportaciones en relación a 2017 y duplicar las ventas de unidades uno a uno a través de su venta por web. Suplir la volatilidad del mercado interno y reemplazar las ventas de las sucursales cerradas es una premisa de hierro para nuestra planificación 2018.

5. Pampa Agency e Internacionalización

Según el concepto más expandido de “internacionalización” en el sector del comercio del libro (como en cualquier actividad económica), se utiliza para designar a una organización que llega a poseer activos fuera del país de origen. Esto descarta, entonces, llamar organizaciones internacionalizadas aquellas que realizan ventas en el exterior y mantienen sus activos en el país¹⁹.

Por lo tanto, entonces, **Eduvim** vende bienes tangibles e intangibles en el mercado externo. La novedad más importante es que desde su proyección en Ferias Internacionales como Frankfurt y Guadalajara, pero también Bs. As., Bologna, Madrid, Bogotá, Beijing, Santiago y Lima entre los años 2009

¹⁸ No estamos seguros de que estas categorías sean las correctas para medir el peso de un sello en el ecosistema del libro argentino. Lo utilizamos porque son las categorías que utiliza el informe.

¹⁹ Para estos conceptos seguimos a Diego Finchelstein, “Estado e internacionalización de empresas: los casos de Argentina, Brasil y Chile”, en *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales*, N° 209-2010, Vol. 53, abril-diciembre 2013, pág. 113 y ss.

y 2017, la curva de aprendizaje fue muy importante. Especialmente en ventas de eBooks y Derechos. Para los e-Book, nuestra Editorial cuenta desde el año 2011 con una división interna en el área de Edición que nos permitió crecer en cantidad de títulos y en cantidad de accesos. Los libros del sello están en plataformas como **Amazon, iTunes, Amabook, Mentabox, Baja Libros y Kobo** en el *retail* para el lector corriente y en **e-Libros, Digitalia y Arnoia** para Bibliotecas.

Para el área de Derechos, el sello cuenta desde 2013 con un área especializada que fue incrementando el volumen de ventas de derechos tanto para el español, el árabe, el francés, el alemán, el sueco, el italiano e inglés. Sin embargo, el catálogo propio funcionaba como una fuerza restrictiva a la hora de alcanzar mayores objetivos de venta de intangibles. Nos propusimos, entonces, transformar el área de derechos para el extranjero en una Agencia de representación, donde además del catálogo de **Eduvim** pudiéramos aportar otros derechos al mercado internacional. Así, después de la Feria del Libro de Buenos Aires de 2016 comenzamos a operar con el nombre de fantasía de **Pampa Agency**, que terminamos de presentar entre las ferias del Libro de Frankfurt y Guadalajara de 2017.

Para nuestra organización la creación de **Pampa Agency** es quizás la mayor apuesta de innovación para el mercado argentino. Hoy existen algunos agentes independientes que hacen las veces y parte del trabajo de las Agencias de Derechos que existen en otros lugares del mundo. Son mediadores que representan a algunos autores (especialmente aquellos que se ocupan de la Literatura Infanto-Juvenil (LIJ) o bien algunos que escriben por encargo, *ghost writer*, frente a los editores argentinos. Otros, los más destacados domésticamente, han alcanzado los mercados externos en su gran mayoría, gracias a la mediación de los Agentes o Agencias que los representan.

Si bien es cierto que el mercado nacional y latinoamericano, la figura del Agente está ausente, la experiencia con los mercados de otros lugares del mundo, en especial el anglo sajón, el nórdico, el de Sudeste Asiático, y el de Oceanía, nos impulsó a evaluar como un giro de profesionalización constituir una de derechos que tuviera su meta en la venta de intangibles en el mercado externo. **Pampa Agency** buscará en 2018 consolidarse en una red de co-agencias y colaborar en la expansión del Comercio Exterior de libros físicos del sello.

Si en 2018 **Pampa Agency** alcanza a consolidarse en el mercado de representación de autores y de activos intangibles, logrando algunas asociaciones en *joint venture* con otros Agentes, y la Distribuidora Tramas alcanza a vincularse con experiencias de otros distribuidores de contenidos en español, quizás sean estas las primeras y verdaderas acciones (en

movimiento de tenazas) que nos permitan concretar una verdadera “internacionalización” de nuestro Grupo Editorial Universitario.