RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Velázquez, Gustavo

Letra chica. Producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes (2011-2015)

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Velázquez, G. (2020). Letra chica. Producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes (2011-2015). (Tesis de maestría). Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2636

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad
Nacional
de Quilmes

Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Gustavo Daniel Velázquez, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
Noviembre de 2020, pp. 174,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Maestría en Industrias Culturales

Letra chica. Producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes (2011-2015)

TESIS DE MAESTRÍA

Gustavo Daniel Velázquez

gdvelazquez90@gmail.com

Resumen

Esta tesis se propone pensar la evolución de las empresas editoriales independientes abocadas a la edición de libros impresos. La propuesta consiste en brindar una guía de reflexión para entender el crecimiento de estas editoriales y el lugar que ocupan actualmente en el campo editorial argentino. A partir del análisis de fuentes primarias y secundarias, y con un enfoque que combina abordajes cualitativos (a partir de la voz de los actores) con datos cuantitativos, buscaremos pensar los aciertos, dificultades y desafíos comunes en todos los casos analizados, atendiendo a los grandes procesos de toda actividad cultural industrial: producción, distribución y comercialización.

La hipótesis principal de este trabajo plantea que las características del mercado del libro nacional, el cual registra altos niveles de concentración, llevan a que las editoriales independientes encuentren distintos obstáculos para desarrollarse. Esta afirmación toma en consideración que la posición dominante de los grupos en el campo impone condiciones con las cuales deben desenvolverse el resto de los actores. Especialmente, en cuanto a la definición y racionalización de la producción, las condiciones de distribución, los regímenes de visibilidad y venta en librerías. Estos aspectos, dada la baja escala económica, generan desafíos para los pequeños y medianos sellos.

Desde esta perspectiva, entonces, se analizará la construcción de mercado -rutinas productivas, estrategias comerciales, modelos de gestión, organización económica- del sector editorial independiente sobre la base de un estudio de caso múltiple, enfocado en un conjunto de sellos independientes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Maestría en Industrias Culturales: Política y Gestión

Tesis de Maestría

Letra chica

Producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes (2011-2015)

Lic. Gustavo Velázquez

Director: Mg. Daniel Badenes

2020

Índice

Introducción 4
1. Objetivo general y específico 6
2. Justificación del recorte temporal y geográfico 6
3. Estrategia metodológica 7
4. Marco teórico-conceptual 12
4.1 Economía política de la Comunicación y la Cultura 12
4.2 Las industrias culturales 14
4.3 El campo editorial 18

Capítulo 1. El libro y la edición 21
1. La industria del libro 21
1.1 El editor: agente cultural y empresario 22
1.2 Del original al libro: el proceso de edición 25
2. La cadena de valor 26
2.1 Los intermediarios 29
3. Los canales de comercialización 30
3.1 Ferias 31
4. Los derechos de la edición 33
5. La edición en el contexto global 35
5.1 Los mercados globales 37
5.2 Transformaciones en la práctica de edición 39

Capítulo 2. La edición argentina contemporánea 42
1. Concentración y transnacionalización 42
1.1 Características del mercado de la edición actual 43
1.2 Surgimiento de los proyectos independientes 45
2. Leyes que regulan la actividad editorial 46
3. El campo cultural en la Ciudad de Buenos Aires 49

Capítulo 3. Las editoriales independientes de CABA (trayectorias) 51
1. La independencia y la autogestión 51

1.1 Motivos para crear una editorial 54
1.2 Dificultades iniciales 58
1.3 La edición independiente según la construcción del catálogo 61

Capítulo 4. Producción 66
1. Aspectos del proceso productivo 66
1.2 Descripción de la rutina productiva 70
2. Entre la planificación y la contingencia 87
3. Gestión de derechos 91
4. Publicación en soporte digital 93

Capítulo 5. Distribución y comercialización 98
1. La distribución como problema 98
1.1 Descripción del circuito comercial 99
1.2 La distribución tercerizada 102
1.3 La autodistribución 106
1.4 Distribución asociada 111
2. Canales de venta 113
3. Difusión y promoción 123

Capítulo 6. Gestión editorial 126
1. Administración editorial 126
2. Organización de la empresa 129
2.1 Las condiciones laborales 132
2.2 Reglas de organización interna 134
3. Asociaciones editoriales 136

Conclusiones 140
1. Las editoriales independientes en el marco de la concentración editorial 140
2. El trabajo en las editoriales independientes: actividades intelectuales y actividades técnicas 145
3. Reflexiones finales 153

Referencias bibliográficas 160

Introducción

Las llamadas *editoriales independientes* representan un segmento de importancia dentro de la industria del libro argentino. Se trata de proyectos impulsados por actores mayormente *amateurs* que han devenido en profesionales en el quehacer editorial. Actualmente, constituyen esferas de legitimación económica-literaria que introducen prácticas innovadoras respecto a la producción y circulación de libros.

Para la cultura escrita, el trabajo de estas editoriales resulta significativo dado la proliferación de obras originales y autores emergentes enfocados a nichos de la demanda. De hecho, cantidad de producciones que el segmento comercial masivo desestimaría por no ajustarse a los estándares de altos márgenes de ganancia. Por esa razón, sus catálogos se tornan vitales a la hora de ampliar la diversidad del espectro editorial.

Estos pequeños y medianos sellos se desenvuelven con estructuras productivas reducidas (recursos técnicos y humanos limitados), por lo que deben esforzarse por generar sostenibilidad económica. Con recursos escasos y, por tanto, mayor riesgo financiero despliegan estrategias empresariales cercanas a la autogestión, que pueden ir desde la distribución propia hasta la formación de cooperativas.

Por otra parte, los grandes grupos, pertenecientes a firmas multinacionales, tienen un posicionamiento preponderante en el mercado, lo que pone en tensión el crecimiento de nuevos actores.

Desde las transformaciones económicas, políticas y tecnológicas suscitadas desde la década del ‘90, el campo editorial argentino se caracteriza por su amplia concentración, dado que prácticamente dos grupos editoriales -Grupo Planeta y Penguin Random House (Dujovne, 2017)- dominan el mercado. Empresas de capital extranjero que manejan altos niveles de realización e impresión de ejemplares, engloban una gran cantidad de sellos y tienen un mayor nivel de exigencia en las librerías con el fin de tener a sus autores mejor difundidos. Además de las maniobras de concentración vertical por el cual estas empresas se hacen de imprentas, distribuidoras y librerías. Es decir, que estos grupos acaparan la distribución y las ventas directas, lo que desafía la operatividad de las empresas de pequeña y mediana escala.

Además, como planteó Cecilia Daniela Páez (2018) en su tesis de Maestría en Industrias Culturales, el proceso de concentración que dejó a los grupos editoriales como actores

dominante de la industria, transformó las lógicas del mercado editorial nacional y las rutinas productivas, generando tendencias dentro del campo que se sostienen actualmente: amplio desarrollo del marketing y publicidad, constante producción de novedades y la renovación permanente de catálogos (además de una creciente *bestsellerización*), disminución en la tirada promedio y mayores reimpresiones, descatalogaciones, crecimiento de la venta por fuera del circuito librero.

Las editoriales independientes, por tanto, deben manejarse con estos parámetros imperando en las dinámicas de producción y circulación comercial de la industria. Tales condiciones llevan a que los proyectos recurran a diferentes formas de producción y distribución alternativas para generar rentabilidad.

Esta tesis, entonces, se propone pensar la evolución de las empresas editoriales independientes abocadas a la edición de libros impresos. La propuesta consiste en brindar una guía de reflexión para entender el crecimiento de estas editoriales y el lugar que ocupan actualmente en el campo editorial argentino. A partir del análisis de fuentes primarias y secundarias, y con un enfoque que combina abordajes cualitativos (a partir de la voz de los actores) con datos cuantitativos, buscaremos pensar los aciertos, dificultades y desafíos comunes en todos los casos analizados, atendiendo a los grandes procesos de toda actividad cultural industrial: producción, distribución y comercialización.

Se toma en consideración a dichas editoriales en tanto empresas de cultura. De modo tal que se indaga cómo se conjuga lo empresarial (financiamiento y administración) con lo intelectual (construcción del catálogo) en tales proyectos. Estructura económica, modelos de gestión y organización, rutinas productivas; desde estas categorías aprendidas en el recorrido curricular de la Maestría se pretende dar cuenta de las estrategias que adoptan para hacerse un lugar en la industria del libro.

La hipótesis principal de este trabajo plantea que las características del mercado del libro nacional, el cual registra altos niveles de concentración, llevan a que las editoriales independientes encuentren distintos obstáculos para desarrollarse. Esta afirmación toma en consideración que la posición dominante de los grupos en el campo impone condiciones con las cuales deben desenvolverse el resto de los actores. Especialmente, en cuanto a la definición y racionalización de la producción, las condiciones de distribución, los regímenes de visibilidad y venta en librerías. Estos aspectos, dada la baja escala económica, generan desafíos para los pequeños y medianos sellos.

Desde esta perspectiva, entonces, se analizará la construcción de mercado -rutinas productivas, estrategias comerciales, modelos de gestión, organización económica- del sector editorial independiente sobre la base de un estudio de caso múltiple, enfocado en un conjunto de sellos independientes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1. Objetivo general y específicos

El objetivo de la tesis es dar cuenta y comprender las condiciones de producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre 2011 y 2015. Esto supone examinar la estructura, gestión y comportamiento económico de este sector específico, atendiendo a las particularidades que adquiere la industria del libro en el país.

Con dicho abordaje se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo se sustentan las editoriales independientes dentro de un mercado concentrado? Para esto, los objetivos específicos establecidos son:

- Describir la estructura económica de las editoriales independientes.
- Identificar las problemáticas de las editoriales independientes en relación a la producción.
- Identificar las rutinas de trabajo y las problemáticas de las editoriales independientes en relación a la distribución y comercialización.

2. Justificación del recorte temporal y geográfico

El periodo comprendido entre 2011 y 2015 intenta ser un marco desde el cual estudiar a las editoriales seleccionadas. Es decir, la definición temporal es un posicionamiento para analizar la *performance* de las editoriales independientes.

Este recorte temporal, además, puede ser entendido como un momento de auge de la edición independiente en términos de surgimiento de nuevos proyectos editoriales. Según el relevamiento llevado a cabo por la Universidad Nacional de Quilmes, sistematizado por Daniel Badenes en el libro *Estado de feria Permanente* (2019), se registran 426 proyectos editoriales independientes activos[1]. De este número, el 92,5% de estos proyectos nacieron en los últimos veinte años, especialmente en el quinquenio

[1] Este relevamiento fue realizado en conjunto entre el Proyecto de Investigación "La edición en la era de redes" y el Proyecto de Extensión "El sur también publica". Puede consultarse en: lease.web.unq.edu.ar

2011-2015, *"durante el cual se lanzaron 4 de cada 10 editoriales existentes en la actualidad"* (Badenes, 2019, p.21).

Por otro lado, durante esta etapa la industria registró niveles de crecimiento en producción, hasta finales de 2015 (sólo entonces el sector experimenta una merma en la escalada sostenida durante esos años, hasta llegar a una caída de los índices económicos en el año 2017). De acuerdo al *Informe Anual de Producción del Libro en Argentina 2015* redactado por la Cámara Argentina del Libro (CAL), en el recorte propuesto se puede notar una evolución en los niveles porcentuales expresados en cantidad de novedades, comenzando con 27365 títulos en 2011 y llegando a registrar 28966 en 2015. A pesar de un leve descenso durante 2011-2013, el registro demuestra el panorama favorable de la industria en este contexto.

En lo que respecta al recorte geográfico, la presente investigación se enfoca en las editoriales independientes localizadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Según el estudio citado anteriormente, CABA concentra el mayor porcentaje de producción de libros, registrados en ISBN, con un índice del 60%. Seguido se encuentra el Gran Buenos Aires con el 12%, por lo que sólo el Área Metropolitana de Buenos Aires condensa el 72% de lo que se edita en todo el país[2].

La fuerte centralización de la producción en CABA, donde se ubican gran cantidad de editoriales, imprentas y librerías, conforma el escenario de esta tesis.

3. Estrategia metodológica

La investigación contempla elementos analíticos propios de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura para dar cuenta de la estructura y el funcionamiento económico del mercado del libro. Dicha perspectiva permitirá estudiar los momentos de producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes.

El acercamiento metodológico es de tipo cualitativo para poder analizar e interpretar el objeto de estudio. De forma descriptiva, se observan los diferentes componentes del fenómeno en cuestión (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio, 2003). Asimismo, se toman factores cuantitativos para examinar determinadas variables.

[2] De acuerdo al registro de la Universidad Nacional de Quilmes que ya se citó, el 69% de las editoriales independientes argentinas se ubican en la Ciudad y la Provincia de Buenos Aires. No obstante, se destaca la existencia de 132 proyectos editoriales del interior del país: *"22,1% en la zona centro del país, 4,2% en el NOA, 2,6% en la Patagonia, 1,4% en Cuyo y 0,7 en el NEA"* (Badenes, 2019, p.40).

A los fines de cumplir con los objetivos planteados, el trabajo tuvo tres etapas en las cuales se combinaron diferentes técnicas de recolección y análisis de información. Un primer momento que consiste en la construcción de un diagnóstico del mercado del libro en Argentina, para pensar en la estructura económica del sector independiente. Esto resultó de la sistematización de datos provenientes de informes elaborados por cámaras empresariales y organismos especializados en la industria del libro (*Libro Blanco de la Industria Editorial Argentina* de la Cámara Argentina de Publicaciones, *Informe de producción anual* de la Cámara Argentina del Libro, los estudios del SINCA del Ministerio de Cultura de la Nación, entre otros), lo que sirvió para rastrear los índices de producción, distribución y comercialización de editoriales independientes. También se exploró legislación, documentos oficiales, informes, estadísticas, políticas públicas significativas para el sector en pos de identificar el marco regulatorio en esta rama de la industria cultural durante el periodo 2011-2015 (a través de Infoleg[3], entre otros).

En una segunda instancia se identificaron las problemáticas de las editoriales independientes en relación a los procesos de producción. Para esto se realizó un análisis de datos respecto a la cadena de valor productiva (contemplando número de ejemplares, cantidad de impresiones por año, costos e inversiones, etcétera). Este relevamiento se complementa con la realización de entrevistas semiestructuradas y en profundidad, a los fines de caracterizar la organización del trabajo directo (realizado dentro de la cadena productiva de las editoriales), describir las particularidades de mercado del sector independiente y los modelos de gestión empresarial de estos sellos.

Por último, se indagaron las problemáticas de las editoriales independientes en relación a la distribución y venta. Para dar cuenta de estos fenómenos se consideró necesario caracterizar la organización del trabajo indirecto (servicios contratados para administración, distribución o venta), los canales de circulación y comercialización alternativos y, además, describir las estrategias de publicidad y marketing de estas editoriales, entre otras cuestiones. En esta clave se llevó adelante análisis de datos sobre distribución y venta (costos, ingresos, acuerdos, etcétera) y entrevistas.

Los testimonios corresponden a referentes de distintos proyectos y fueron recabados entre septiembre de 2017 y enero de 2018. Una parte de estas entrevistas se llevó

3 http://www.infoleg.gob.ar/

adelante en el marco de la 7ª Fiesta del Libro y la Revista[4], evento que convoca a editoriales independientes en la Universidad Nacional de Quilmes. Luego se procedió a contactar a una serie de responsables de diferentes emprendimientos, en su mayoría editores.

Resulta necesario destacar que se considera al sector "independiente" como una esfera ampliamente heterogénea, donde conviven diferentes tipos de propuestas editoriales (Szpilbarg y Saferstein, 2010, 2012; Vanoli, 2009, 2019). La diversidad de proyectos viene dada por, entre otras variables, escalas económicas, modelos de negocio, grado de profesionalización, catálogo, dimensión política (toma de posición dentro del campo), asociaciones. Dentro de este sector también caben las editoriales artesanales, en donde el editor ejerce muchas de las tareas de producción[5]. Estas editoriales trabajan el libro en tanto objeto, con amplia dedicación al diseño externo, sobre la base de tiradas pequeñas y distribución en espacios no convencionales (Szpilbarg, 2010; Conde y Hafter, 2019).

Asimismo, se evidencia la complejidad respecto al término "independiente" al cual algunos editores adscriben y otros no.

Dentro de esa diversidad, las editoriales relevadas fueron seleccionadas de acuerdo a determinados criterios:

1. En principio, se toman en consideración a empresas de tipo de producción industrial con incidencia en el mercado. Dado que esta investigación propone pensar en el desempeño de las pymes editoriales, se analizarán sellos que poseen sus rutinas productivas enmarcadas en las lógicas industriales (principalmente, economías basadas en stock). De esta manera podemos visualizar las tensiones tanto en los momentos de producción, como de distribución y venta.

Como parte de esta investigación nos interesa analizar las condiciones laborales de las editoriales en el proceso de edición y el modo en que se inscriben los distintos profesionales internos y externos (traductores, correctores, diseñadores). Así también, verificar la relación de estos sellos con el resto de los actores de la cadena de valor (gráficas, distribuidoras, librerías) y pensar las estrategias editoriales en relación a los

4 La *Fiesta del Libro y la Revista* es organizada por el proyecto de extensión "El sur también publica" (UNQ).

[5] Centrándose en las formas de producción, Eric Schierloh (2019) distingue entre las editoriales grandes, medianas o pequeñas que tercerizan la producción; las editoriales híbridas medianas o pequeñas que tercerizan algún aspecto de la producción (como la impresión y la encuadernación) y las editoriales artesanales que poseen sus propios talleres en donde se imprime y se encuaderna.

momentos de distribución y comercialización, por ejemplo, en la definición de las tiradas. En este sentido, además, lo acotado de las tiradas de las editoriales artesanales impide analizar los circuitos de distribución mayorista (distribución privada o distribución propia).

Por otro lado, de las editoriales relevadas se pretende observar los modelos de negocio, que aspiran a formarse en empresas de cultura. Sobre esto último, se adopta la concepción de Rosario De Mateo Pérez *et al.* (2009) quienes plantean que:

> La empresa de comunicación es una organización que, combinando los factores de producción, produce mensajes y servicios de comunicación y los comercializa con el fin de informar, entretener, persuadir y, según algunos tratadistas, de educar a sus consumidores para obtener un beneficio (p.14).

2. En un segundo nivel, sólo se tuvo en cuenta firmas que ejercen las tareas de selección y producción de libros en serie, para luego ponerlos a la venta. Tareas por las cuales el editor compromete su trabajo y su capital para que se lleven adelante. Siguiendo ese criterio, se dejan afuera del estudio a las llamadas "editoriales de vanidad" por considerar que, aunque ocupen un lugar dentro del ecosistema del libro, *"suponen la supresión del trabajo más genuino de un sello: el de editar"* (Gazzera, 2016, p.62). Por tanto se toman en cuenta experiencias donde el editor ejerce una curaduría en el contenido (Bhaskar, 2014).

3. Finalmente, dentro del conjunto de actores y organismos que editan en Argentina, aquí se hace foco en las pequeñas y medianas empresas o "editoriales independientes". Esta categoría alude a un conjunto de proyectos de reducida escala económica y financiera, cuya propiedad no pertenece a estructuras de conglomerados multinacionales.

Dada la diversidad de proyectos editoriales pertenecientes al sector independiente, esta investigación parte de una muestra de experiencias relevadas. Específicamente, se aborda a las editoriales independientes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a partir de un estudio de caso múltiple.

Según estos puntos, entonces, las entrevistas que forman parte del corpus de investigación son las siguientes:

Tabla 1 – Entrevistas

N°	Entrevistado/s	Rol	Editorial
1	Emiliano Saá	Ilustrador - Miembro de la Cooperativa Chirimbote	Chirimbote
2	Martín Badell	Responsable de ventas	Biblos
3	Gabriela Tenner	Editora	Lenguaje Claro
4	Soledad Blanco	Editora, Directora editorial	Peces de Ciudad
5	Víctor Malumián	Editor	Ediciones Godot
6	Pablo Campos	Responsable de distribución y ferias	Grupo Editorial Sur
7	Cristina Angellini	Editora	Punto de Encuentro
8	Leonora Djament	Directora Editorial	Eterna Cadencia
9	Juan Carlos Manoukian	Director Editorial	CICCUS
10	Constanza Brunet	Directora Editorial	Marea Editorial
11	Leandro Donozo	Editor	Gourmet Musical
12	Sebastián Martínez Daniell	Editor	Entropía
13	Santiago Goyeneche	Editor	Nulú Bonsai
14	Marcos Almada	Editor	Alto Pogo
15	Sergio Avasolo	Editor. Presidente de la Cooperativa Patria Grande	Patria Grande
16	Malena Pestellini	Editora	Ediciones del Signo

	Pablo Martillana	Editor	
17	Néstor González	Editor	Las Cuarenta
18	Miguel Villafañe	Editor	Santiago Arcos

Elaboración propia

Todas las editoriales se encuentran en actividad y se desempeñan en diferentes segmentos del mercado. Precisamente se buscó abarcar la mayor diversidad en cada uno (temáticas, públicos, trayectoria, alianzas) a modo de enriquecer el abordaje. De estas entrevistas se extrajo información de los desarrollos particulares y de la formulación económica-organizativa del espacio independiente en general.

La investigación presentada aquí se organiza en dos momentos. En el primero, a partir de fuentes secundarias, se expone un desarrollo histórico-conceptual acerca de la industria del libro y sus principales transformaciones en el plano internacional, y su correlato en el espacio nacional.

En un segundo momento se desarrolla en detalle la taxonomía de las editoriales independientes. Esto corresponde a aspectos tales como definición, estructura económica, inserción en el mercado, organización laboral y especialmente, como foco de la tesis, sus rutinas productivas y estrategias de distribución/comercialización. Aquí se da cuenta de los resultados de la investigación sobre la base de estudio de casos, cruzándose con la bibliografía pertinente para una reflexión más acabada del objeto de estudio[6].

4. Marco teórico-conceptual

4.1 Economía Política de la Comunicación y la Cultura

6 A lo largo de este escrito se emplean denominaciones tales como "editoriales independientes", "pequeñas editoriales", "segmento", "sector", etcétera. Éstos son modos de referenciar al objeto de estudio *a priori*, dado que parte de este escrito propone pensar los alcances (léase: contradicciones, tensiones y conflictos) de la categoría "independiente" en el campo editorial argentino como así también la estructura económica y la incidencia en la industria de libro.

La Economía Política de la Comunicación (EPC) es el enfoque principal al cual se recurre para dar cuenta de la estructura y el funcionamiento económico de la industria del libro. Esta perspectiva de análisis puede ser considerada como resultado del cruce de diversos campos académicos como la política, la economía, la comunicación y la información (Mastrini, 2017). Los estudios enmarcados en esta corriente permiten pensar en la participación de la cultura y la comunicación en la economía, por lo que resulta el abordaje más pertinente para verificar la inscripción de la edición en los parámetros de la reestructuración del capitalismo, especialmente, en los marcos de acumulación financiera.

Nicholas Garnham (1983) propone concebir a los *mass media* como entidades económicas que crean plusvalía a través de la producción de mercancías. Además agrega: *"ninguna economía política de la cultura puede soslayar la problemática de la relación estructura/superestructura, pero al abordarla hay que evitar la doble trampa del reduccionismo económico y de la autonomización idealista del nivel ideológico"* (p.23). Esta idea considera la dimensión económica de los medios, que no puede desentenderse de los aspectos políticos e ideológicos. De esta manera, el autor sienta un precedente en la formulación de los objetivos y propósitos para el estudio desde la perspectiva específica de la EPC.

Posteriormente, Ramón Zallo (1992) reconoce la inscripción de la cultura en la circulación de capital. Es decir, la manera en que la comunicación y la cultura, en tantos procesos vinculados, participan de los movimientos industriales de valoración de capitales.

Al respecto, reconoce la necesidad de análisis de tipo económico acerca de la cultura:

> Cabe una economía general de la cultura como objeto de estudio porque -vista como un objeto de estudio para una ciencia social como la economía- la cultura nace de actos de creación simbólica, tiene procesos de trabajo y de valorización peculiares por su propia naturaleza, supone siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad, se plasma en objetos o servicios culturales y demandados por tales, y tiene una eficacia por su percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración colectiva (Zallo, 2007, pp. 219-220).

La EPC constituye un campo de investigación relevante acerca del comportamiento económico de las industrias culturales. El abordaje de esta corriente es visto, según

Vicente Mosco, como el *"estudio de las relaciones sociales, particularmente las relaciones de poder, que mutuamente constituyen la producción, distribución y consumo de recursos, incluidos los recursos de comunicación"* (Mosco, 2006, p.59). En tal sentido, dicho enfoque permitirá describir y analizar las condiciones de producción, distribución y comercialización de las editoriales independientes.

Es, precisamente, el proceso de mercantilización de la cultura lo que ha dado a la extensión de la concentración. Al respecto, Bernard Miège (2006) plantea que la concentración es uno de los ejes de estudio de la EPC, *"un interés privilegiado pero no exclusivo"* (Miège, 2006, p.156). La concentración, la globalización de los mercados, la financiarización de la propiedad son procesos comunes a todas las industrias en un momento histórico del capitalismo. En el campo editorial, particularmente, la constitución de conglomerados ha generado cambios vertebradores en el modo de comprender el ámbito del libro a nivel global y local. Esta tesis se propone pensar, desde la lente de la economía política, la contracara de ese proceso de concentración, que fue la proliferación de numerosas pequeñas editoriales o editoriales independientes (Botto 2006; Badenes y Stedile Luna, 2019), que ocuparon nichos locales no cubiertos por la lógica de los grandes grupos económicos. Los conceptos y teorías de la Economía Política de la Comunicación son determinantes para analizar la composición del sector editorial, las transformaciones recientes y el desarrollo de las experiencias independientes y autogestionadas.

4.2 Las industrias culturales

Uno de esos conceptos clave es el de *industrias culturales*. Distintas elaboraciones teóricas desde la Economía Política de la Comunicación han aportado a delimitar el campo de estudio de esta perspectiva epistemológica. A continuación se presenta un recorrido, *grosso modo,* del desarrollo de este concepto, haciendo énfasis en aquello que se considerará en el presente trabajo.

Theodor Adorno y Max Horkheimer (1972) dieron origen a la idea de industria cultural, en pos de describir la serialización de tipo industrial capitalista que, en ese entonces, atravesaba al arte. Estos autores pertenecientes a la Escuela de Frankfurt han sentado las bases para comprender la participación de la cultura en un sistema industrial. Previamente, Walter Benjamin (1989) había demostrado la participación del arte en formas de reproducción capitalista, y habló del aura de las obras para marcar *"la manifestación irrepetible de una lejanía (por más cercana que pueda estar)"* (p.4). En

otras palabras, aquello que se pierde con la repetición a grados industriales y la puesta en valor de mercado.

Para Adorno y Horkheimer la industria cultural se piensa desde la estandarización de contenidos y su efecto en el público. Sin embargo, no profundizan en el proceso productivo llevado a cabo por este tipo de industrias. Pese a la visión negativa, la Escuela de Frankfurt sienta las bases para una conceptualización de la participación de la cultura en procesos de industrialización (cultura masiva).

Años más tarde la UNESCO revitaliza el debate en torno a este campo en el libro *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego* (1982), impulsada por diversas reflexiones de corte económico que habían surgido por la época. En este informe, que habilita un uso del concepto en plural -*industrias culturales*-, se plantea que:

> Existe una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural (UNESCO, 1982, p.21).

De estas consideraciones se destaca la incorporación de la noción de "industrias culturales" para referir a la existencia de diferentes ramas y segmentos económicos. De hecho, da cuenta del carácter comercial y económico que impulsan a estas industrias.

A partir de esto, Ramón Zallo propone una definición propia de industrias culturales. Las industrias culturales pueden ser entendidas como productoras de mercancías, portadoras de valor simbólico y de capital, cuyo consumo reproduce un determinado status ideológico y social (Zallo, 1988). Este autor incorpora al conjunto de actividades y segmentos que componen a las industrias, que son el resultado de un trabajo creativo, participan de un proceso valorización de capital y, fundamentalmente, cumplen una función ideológica y social.

Gaëtan Tremblay (2011) busca aportar a dicha conceptualización. En este sentido, las industrias culturales son interpretadas como:

> El conjunto en constante evolución de las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de la comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas, pero donde el trabajo se organiza cada vez más en el modelo capitalista de una doble separación entre el productor y el

> producto, entre las tareas de creación y ejecución. De este doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores y artistas sobre el producto de su actividad (p.115).

De esta idea de referencia importa remarcar la separación del trabajador respecto de aquello que produce, resultado de la división de los eslabones productivos propio del sistema capitalista. Además de las nociones de los procesos de mercantilización e industrialización, los cuales están en constante transformación, de lo que se puede entender la expansión a otros sectores culturales.

En cuanto a la ramificación de estas industrias, Patrice Flichy (1980) realiza una distinción pensando particularmente en la radiodifusión: las actividades pueden organizarse según un modelo editorial o de flujo. Esto determina el tipo de producto asociado al soporte material o inmaterial. En el primer modelo el proceso productivo es llevado a cabo por el editor, en el segundo modelo, por el programador.

De acuerdo a lo expuesto por Zallo (1988) donde contempla los diferentes tipos de actividades, las industrias culturales pueden clasificarse en: edición discontinua (incluye a las industrias cinematográficas, fonográficas y editoriales); edición continua (prensa gráfica); y emisión o difusión continua (industria de la radio y la televisión). Cada una de estas ramas se diferencia por su grado de industrialización capitalista, por el ciclo productivo que adopta (continuo o discontinuo), por el tipo sumisión del trabajo al capital, y el modo en que éste lleva adelante los procesos de valorización y realización de las mercancías. Por tanto, el sector editorial sobre el que trabajaremos está caracterizado por su funcionamiento discontinuo[7].

Las industrias culturales poseen rasgos específicos. Entre otras cosas:

- importancia del trabajo creativo;
- doble dimensión de productos: económica y simbólica;
- exigencia de renovación constante de productos;
- incertidumbre sobre los resultados;
- carácter aleatorio de la demanda (Zallo, 1988).

[7] Esta tesis se refiere al tratamiento de libros, excluyendo a las publicaciones periódicas. Analizar el ciclo productivo, y las logísticas distributivas y venta de revistas, implicaría un estudio más en detalle de la edición continua, lo cual no es el interés de esta investigación. Sí lo es, la organización laboral y económica abocada a un producto de manufactura intensiva y rotación lenta, como lo es el objeto libro.

La doble faz de los productos, mercancía y significación, distingue a estas industrias de otras actividades industriales. Es precisamente el valor simbólico lo que particulariza a los bienes y servicios culturales, por la "función" que cumplen en la comunidad asociada a valores, creencias, transmisión de tradiciones, formación de identidades, circulación de ideas. Lo que de alguna manera se liga con la unicidad del producto. El proceso creativo lleva a la constitución de prototipos únicos susceptible de reproducción (generando la disminución de costos). La diferenciación de la obra viene dada por la autoría, lo que la hace protegible por derechos.
Estos rasgos de las industrias culturales quedan resumidos en la siguiente definición:

> Es una economía de valores intangibles o simbólicos generados por trabajos creativos, en forma de bienes o servicios individualmente insustituibles y en permanente renovación de contenidos o de interpretaciones. Es una economía de oferta múltiple, que crea la demanda y que tiene una funcionalidad y eficacia social más allá de su valor económico. Su valor material e intelectual tiende a decrecer históricamente pero, en cambio, tiende a incrementarse el coste de la exclusividad, de la complejidad, y de la notoriedad, con lo que el coste marginal en general tiende a cero y hay una amplia gama de costes hundidos, así como una incertidumbre sobre el resultado de la puesta en valor. Tiene amplias zonas de bien público, también tiene mercados imperfectos y una inevitable presencia de las Administraciones públicas. Todo ello permite considerar económicamente a la cultura como un sector con ramas, subsectores y actividades auxiliares (Zallo, 2007, p. 230).

Por otra parte, cabe mencionar que existen diferentes posturas en torno a la concentración, de las cuales pueden destacarse tanto las representadas en la perspectiva liberal como los planteamientos de la escuela crítica. Por un lado, una serie de autores se han encargado de desestimar las consecuencias de la concentración en los medios. Esta idea parte de considerar que el mercado puede regularse por sí mismo, siendo capaz de asegurar competencia y pluralidad. Por otro lado, los estudios enmarcados en la corriente crítica se han enfocado en denunciar la concentración de la propiedad, lo que puede dar a la conformación de conglomerados a nivel global y afectar la diversidad (Becerra y Mastrini, 2017). Esto último reviste interés para el presente escrito dado que se toma a la concentración como proceso de mercado que: origina barreras de entrada para diferentes actores en el negocio, causa una tendiente homogeneización de géneros y formatos, desemboca en el acaparamiento de la distribución y

exhibición/comercialización (Becerra y Mastrini, 2009; 2017). Estos factores afectan radicalmente a la pluralidad (cantidad de medios) y al pluralismo (la diversidad de medios). En la que respecta a esta tesis, estas cuestiones se piensan en función de la industria editorial, donde la cuestión del pluralismo se ha planteado en términos de *bibliodiversidad* (Colleu, 2008). Cuando los grandes grupos acaparan el mercado, reducen el espacio para otras editoriales en la medida que controlan la producción, distribución y comercialización. Por consiguiente, se afecta la diversidad en la circulación de textos.

4.3 El campo editorial

El sociólogo Pierre Bourdieu (2002) propone el concepto de campo editorial para referirse a un sistema de relaciones que incluye obras, instituciones y un conjunto de agentes intelectuales, que conforman un principio de creación como acto de comunicación. En este sentido, la edición ocupa un lugar relevante en dicho ecosistema generando legitimidad cultural, es decir, constituyendo un espacio de consagración en el mundo del libro en el que intervienen una serie de actores y donde una obra literaria adquiere notoriedad pública.

Este campo editorial se presenta fundamentalmente heterogéneo puesto que se dan conflictos y tensiones ideológicas, políticas y económicas. Aquí juegan los agentes tradicionales del sector (empresas editoriales, editores, autores, distribuidores, libreros, etcétera); los nuevos *players* ligados a las estructuras tecnológicas y digitales; y el Estado. En este "campo de batalla", por tanto, conviven proyectos de diferentes signo y percepción en torno al libro y la edición, a lo que remiten extensos modelos de negocio y participación del mercado.

El fenómeno de la concentración ha generado diferentes mutaciones en este campo. En este tema específico se destacan los tempranos aportes de André Schiffrin (2000) quien, desde la experiencia personal como editor, expuso las maniobras empresariales de corte comercial de las grandes firmas, desnudando el cambio de paradigma de la edición a nivel global. Junto a los aportes de Bourdieu (1995, 2000), se entiende la creciente mercantilización que atraviesa el campo editorial. En otras palabras, las lógicas de los grupos editoriales, en tanto acumuladores de capital económico y simbólico, que ponen en tensión la dinámica clásica de la actividad editorial: de una economía centrada en la oferta a una economía centrada en la demanda.

De igual manera, estos autores reconocen en los pequeños editores la alternativa a estas prácticas, ya que se hallan movilizados más por el proyecto cultural que por la mera ganancia. Bourdieu considera incluso que representan *"el bastión central de la resistencia a las fuerzas de mercado"* (Bourdieu, 2000, p.263).

En el contexto nacional, el estudio sobre el campo editorial ha crecido en los últimos años con una variedad de tesinas, tesis de posgrados y libros. La creciente profesionalización de la actividad editorial ha dado lugar a diversas reflexiones conceptuales a partir de perspectivas analíticas como la Historia, la Sociología o las Letras. Este trabajo retoma muchas de las producciones de referencia de este ámbito académico y pretende ser un aporte para ampliar los niveles de análisis al respecto, desde el abordaje específico de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura.

Del campo de estudios del libro y la edición, se destacan los trabajos de investigadores como Gustavo Sorá (2004) Leandro de Sagastizábal (1995, 2009), José Luis De Diego (2006, 2015), Alejandro Dujovne (2014) y Daniela Szpilbarg (2010, 2013, 2019). Las investigaciones de estos referentes han consistido en rastrear los orígenes de la industria editorial nacional, como así también en reflexionar en torno a las diversas transformaciones suscitadas en la industria.

Por tanto, es posible identificar distintas contribuciones que resultan relevantes para esta investigación. Por ejemplo, en el libro *Manual de supervivencia para editores del siglo XXI* (2014), Fernando Esteves Fros propone pensar, desde una perspectiva economicista, la gestión de las empresas editoriales. Al respecto, considera a las editoriales en tanto organizaciones, compuestas de recursos humanos y financieros, que requieren de la adecuada administración del editor/gestor para generar sustentabilidad económica.

La investigación de Malena Botto, incluida en el libro *Editores y políticas editoriales en Argentina 1880-2010* (2014), es interesante para entender los movimientos de compra/fusión de empresas durante la década del '90. La autora parte de la reconfiguración del mapa editorial argentino desde la incursión de empresas trasnacionales -marcando la importancia de la convertibilidad como escenario político económico propicio para la llegada de grupos extranjeros- y la emergencia de pequeños actores independientes.

De igual manera, la tesis de Cecilia Daniela Páez (2018) en esta misma Maestría, aborda el proceso de concentración durante periodo 1991 y 2001. Se detiene en analizar las

operaciones de los grandes grupos en el mercado nacional del libro, además de los cambios provocados en las prácticas editoriales. Al respecto, analiza las transformaciones en las políticas editoriales y en las rutinas productivas que se imponen como tendencias generales en el sector comercial, que perduran en la actualidad.

Por otro lado, se toman como punto de partida algunos conceptos específicos respecto a la categoría de "independiente". En principio, se considera que estas editoriales se definen por la no pertenencia a un grupo editorial (Gazzera, 2016). Son, pues, estructuras pequeñas o medianas cuyo capital es nacional. Proyectos editoriales abocados a una especialidad temática o por "nichos", con mayor propensión a la innovación y experimentación en formatos y estéticas. Con una gran porción de la producción destinada a autores emergentes, condición que induce más "riesgo" para la inversión de capital (Saferstein y Szpilbarg, 2014).

Estos actores resultan manifestantes de un nuevo tipo de activismo cultural que, como plantea Hernán Vanoli (2009), en muchos casos apuntan a formarse como organizadores de comunidades de lectura, fortaleciendo la sociabilidad en torno al libro.

Capítulo 1. El libro y la edición

1. La industria del libro

El libro puede entenderse desde su materialidad como un objeto que resulta de determinadas instancias de fabricación. Por tanto, forma parte de una organización laboral y económica particular. Esta perspectiva de análisis debe contemplarse en conjunto con la dimensión simbólica del elemento libro. Es decir, desde la relevancia que tiene para la sociedad, pues se trata de un dispositivo que organiza modos de relación, actitudes, prácticas sociales.

El editor y ensayista Alejandro Katz (2009) propone tres funciones básicas asociadas al libro desde el punto de vista de su utilización:

- soporte de información;
- medio de entretenimiento;
- herramienta de conocimiento (p.21).

El sistema de signos que representa el libro lo vuelve un elemento privilegiado en la circulación de ideas, por lo que pensamos en un vector de información y transmisor de cultura. El contenido (significación) tiene especial incidencia sociocultural.

Sin embargo, el libro como producto de mercado tiene un ciclo de vida corto. La participación en el mercado es estacionaria y, por ende, resulta un producto perecedero. Las condiciones del mercado llevan a un constante reemplazo de unos libros por otros.

Alrededor del libro se conjugan diferentes actividades, concatenadas, que le dan entidad, cuya incidencia económica y social genera flujo de capitales. Como fuente de conocimiento el valor es sustancial e irremplazable; y como parte de una industria, motoriza una serie de competencias de quienes viven de hacer libros.

La industria editorial pertenece al conjunto de industrias culturales de ritmo discontinuo, según lo expuesto por Ramón Zallo (1988). Esto significa que el libro en tanto producto requiere de plazos largos de producción y de retorno económico.

Las empresas editoras cumplen un rol central en la organización del capital al producir libros, distribuirlos y asignarles un valor de cambio. La industria comprende la creación y difusión de prototipos que, luego de un proceso de manufactura de índole intelectual y técnica, se convierten en el elemento libro puesto al alcance de la comunidad lectora, bajo un determinado precio de venta. En un marco en el cual se conjugan diferentes actores que dotan de valor, tangible e intangible, al producto final destinado al público.

El ecosistema editorial posee rasgos comunes del tratamiento industrial de bienes culturales tales como: creación de productos de alto componente creativo, administración de bienes duales (mercancía y significación), gestión de obras sujetas de derechos de propiedad, aporte al PBI y generación de empleo.

El negocio es sensible a los ciclos económicos. La demanda se rige por el nivel de ingresos de la población lectora, por lo que las oportunidades de crecimiento editorial se sujetan en gran medida a los momentos de expansión o contracción económica.

Así también, el desconocimiento de la demanda vuelve a la actividad una economía centrada en la oferta. El editor publica lo que intuye que será del interés del mercado, es decir, satisface una demanda. Pero también *"debe ser audaz, intuitivo para anticiparse a los gustos, imponer autores, dar cuenta en su catálogo de incipientes tendencias y nuevas líneas de reflexión, pensamiento y creación artística"* (Esteves y Vanzulli, 2009, p.39).

La industria participa de los ciclos económicos y, a la vez, de la vida cultural al ser relevante para la alfabetización y la educación de la comunidad (Getino, 2008, p.59). Por lo que el sector se vuelve susceptible a las políticas públicas y directrices del Estado que pueden acompañar o, por el contrario, desalentar su crecimiento -en lo que atañe a la creación y circulación de material de lectura en el plano local e internacional.

1.1 El editor: agente cultural y empresario

Pierre Bourdieu (2000) determina que el libro es "*objeto de doble faz, económica y simbólica, es mercancía y significación"* (p.242). Por tal motivo, resulta natural que la figura del editor corresponda a la de un personaje doble que *"debe saber conciliar el arte y el dinero, el amor a la literatura y el dinero"* (Ídem). El editor se debate entre las letras y los números, reúne aptitudes de índole literaria y, a la vez, administrativa. Su actividad responde a un doble juego que lo posiciona como agente cultural y empresario.

El historiador Roger Chartier (1993) habla de *puesta en libro* para referirse a la intervención del editor. A diferencia de la *puesta en texto*, que corresponde al autor y depende de sus estrategias de escritura, la puesta en libro es el soporte resultante de las decisiones editoriales orientado a un público lector. El editor es quien se encarga de garantizar la existencia y circulación de publicaciones en tanto que -de manera simplificada- escoge, financia y difunde la obra. Esto lleva a pensar en el editor como hacedor cultural, o al menos un jugador en la cultura, y no un mero encargado de la

puesta en página. Precisamente, se diferencia del *publisher* quien se encarga de la financiación de las publicaciones.

La actividad editorial, por tanto, se encuentra íntimamente ligada a la labor del editor, responsable de ejercer la tarea de *filtrar* contenidos. Michael Bhaskar (2014) propone el concepto de *filtrado* para referirse al acto de selección de textos, es decir, las decisiones que debe tomar el editor respecto a qué obra será publicada. Esta selección dará forma a la línea editorial que definirá al sello.

Vinculado a esto, Bourdieu (2000) plantea que *"el editor es el que tiene el poder totalmente extraordinario de asegurar la publicación, es decir, de hacer acceder un texto y un autor a la existencia pública, conocido y reconocido"* (p.223). Ahora bien, Bhaskar considera que esta noción de la edición como el acto de "hacer público los textos" puede resultar incompleta para entender la actividad editorial. Por tanto, propone pensar en la acción de *amplificación*.

> Necesitamos una mejor explicación de lo que significa hacer público algo. La amplificación se ajusta a esto. Por amplificación me refiero a algo engañosamente sencillo, que va al corazón de toda intermediación cultural [...]: actuar de modo que se distribuyan o consuman más ejemplares de una obra o producto, o que se distribuyan y sean consumidas por personas que no lo harían sin el acto de intermediación (Bhaskar, 2014, pp.137-138).

De esta manera, la *amplificación* es una serie de acciones de distinta índole (impresión en tiradas, distribución mayorista, promoción, venta minorista, conversión al formato digital, etcétera) orientadas a ampliar el alcance de una determinada obra. Básicamente, se trata de las operaciones destinadas -y que logran resultados tangibles- a incrementar el consumo de una publicación. Por tanto, la *amplificación* y el *filtrado* son dos procesos enlazados que sirven para comprender la edición, pues *"surgen de la práctica, los hábitos, los procesos y las normas de los editores"* (Bhaskar, 2014, p.147).

El editor construye un catálogo que termina por definir la identidad de la editorial, aquel componente simbólico que la diferencia de otras. Como plantean los autores Hernán López Winne y Víctor Malumián (2016), el catálogo expresa la voz del editor y proyecta su mirada del mundo al decidir cuáles títulos formarán parte y cuáles no (p.15). Al respecto, el catálogo como unidad temática representa una determinada curaduría de contenidos, por lo que adquiere relevancia en la cultura escrita.

Por su parte, Verónica Stedile Luna (2019) plantea que el catálogo como una intervención en términos de política de lectura supone una relación con el propio tiempo, una forma de actualizar el pasado y una discusión sobre el presente (p.130). Esto puede advertirse en la conformación de un "fondo", aspecto que distancia a las editoriales independientes de las prácticas basadas en el recambio veloz de *bestsellers*. En tal sentido, el catálogo puede ser pensado como *"una reversión de la obra, una forma de proponer un diálogo que es tanto el de la obra por sí sola como la transformación y los énfasis que se resaltan en el contacto con los otros títulos que la acompañan"* (p.137).

Como plantea el autor Gabriel Zaid (1966), cuando un libro es puesto en circulación, indefectiblemente afecta en la cultura. En esta idea el autor piensa en la participación que ejerce el editor (y por extensión la editorial) en la sociedad. En estos términos, los libros son vectores de ideas cuya experiencia de creación y consumo construye sociabilidad.

Por su parte, Roberto Calasso (2014) piensa en la marca del editor que puede ser entendida como el juicio de valor, ejercido desde la primera lectura de una obra, que lo lleva a decidir si el libro se publica o no. Su intermediación asegura calidad en las publicaciones, sobre la formación de un determinado criterio de selección. Así los libros de una misma editorial crean un sentido, un orden en conjunto.

Por otro lado, de manera empresarial el editor debe cuidar la salud económica de la editorial, lo que implica atender a diferentes tareas de orden financiero (tales como el cálculo de tiradas, evaluación de costos y gastos, administración del presupuesto, etcétera). No obstante, la gestión de una empresa editorial (grande, mediana, pequeña) requiere de la atención, cuidado y conjunción del trabajo creativo-literario y la administración de recursos financieros (De Sagastizábal, 1995, pp. 20-21). Los editores se mueven entre un polo cultural y otro comercial, y la experticia de estos agentes, precisamente, reside en articular fielmente ambos polos.

El negocio editorial se reconoce como de bajo margen, donde no hay garantías de éxito comercial (CEP, 2014, p.56). El editor compromete su esfuerzo y su capital para crear una obra, por lo que implica mayor capacidad de administración de los recursos provenientes de las ventas, las haya o no. Para esto, debe desplegar estrategias comerciales para vender y cuidar el presupuesto, siendo que se conecta y articula esfuerzos con diferentes profesionales. Un editor interviene en la cultura, en la medida

que pone un texto en circulación. Pero para sostener la empresa y continuar editando, no debe descuidar la parte contable.

1.2 Del original al libro: el proceso de edición

El editor lleva a cabo su trabajo con miras al autor y al lector. De alguna forma opera como mediador entre ambos destinatarios, en un circuito de comunicación. El autor da inicio al proceso editorial que terminará con el lector, siendo el editor quién orienta su producción hacia los dos tipos de actores: por un lado, satisface la necesidad de publicación del escritor y, por otro, los intereses de la demanda.

La actividad editorial empieza con la contratación de una obra, la cual puede ser un manuscrito que llega a manos del editor y éste lo evalúa para su publicación; o un proyecto impulsado por el editor sobre un determinado tema que considera atractivo y para el cual busca a los autores más idóneos para plasmarlo por escrito. La selección de un original responde a los criterios de cada editorial. Determinados factores influyen en esta decisión como la pertinencia al catálogo, el análisis del mercado, los intereses y necesidades de los lectores (Davies, 2005).

El vínculo de los autores con los editores se expresa en un contrato de publicación[8]. En este acuerdo el creador cede su obra -más bien, una autorización de uso- para que sea publicada y distribuida (Ríos, 2017). A veces, los editores acuerdan con agentes literarios quienes velan por los intereses de sus autores. Estos actores defienden a los escritores en la negociación y el cumplimiento de los contratos (Schavelzon, 2009).

Una vez aceptado el texto, se da comienzo al proceso de trabajo con el escrito. Es entonces cuando se lleva a cabo el *editing*, preparar el original para su publicación. Junto con el autor, el editor puede sugerir cambios desde lo argumental hasta la estructuración del texto.

El editor se pone en contacto con una serie de profesionales para el desarrollo del libro, y coordina cada una de las funciones. En líneas generales, las tareas son:

-Traducción (cuando el original está en una lengua extranjera) El traductor se encarga de traducir una obra a la lengua de la región en la cual se publicará (Gil y Gómez, 2017).

[8] Como se verá más adelante, entre las editoriales independientes a veces el contrato está escrito y otras, es "de palabra".

-Corrección. Luego del *editing*, el corrector es quien se encarga de adecuar un texto a las normas ortográficas, gramaticales y de estilo, y prepara el texto para que el diseñador realice la puesta en página (Dutto, 2017).

-Diseño. El diseño está relacionado a la organización de los elementos de comunicación visual e identidad del sello. En el mundo editorial, el diseñador además se encarga de la diagramación: la puesta en página del texto. Esto consiste en el *"armado y organización del contenido asignado a una página determinada, desde su primera puesta hasta su versión final, que será semejante a la del libro impreso"* (Contreras, 2017, p.156).

Dependiendo del tipo de proyecto también pueden incorporarse, por ejemplo, ilustradores, fotógrafos o incluso varios autores para acciones en conjunto.

El trabajo llevado a cabo en estas etapas dará como resultado la maqueta. Con la intervención de los agentes de producción material tales como proveedores (de papel, cartulina, etcétera), encuadernadores e imprenteros, se termina de dar forma al soporte.

Una vez finalizado el proceso productivo, el libro pasa a los circuitos comerciales. En esto intervienen los distribuidores y libreros (al menos en un modelo ideal basado en las formas tradicionales de la industria del libro). Las librerías son el principal canal de venta, pero también cuentan los kioscos de diarios y supermercados.

Hacer que el libro esté al alcance de las personas significa toda una nueva etapa de tareas para la editorial. Es entonces que será necesaria la evaluación de los resultados de la obra, por lo que se deberá llevar el control de las ventas, calcular las reimpresiones si el caso lo amerita, mantener vivo al libro con prensa y marketing, realizar balances y cuentas. Asimismo, se debe informar al autor de las ventas de su libro y liquidar las regalías correspondientes.

En una editorial las tareas pueden ser encaradas por el personal de plantilla estable o por colaboradores externos. Así también, muchas de estas tareas pueden ser realizadas por el mismo editor. Éste puede ser corrector, diseñador, distribuidor. Incluso puede ejercer el rol de escritor y publicar su propia obra.

2. La cadena de valor

La conjunción de ciclos creativos e industriales constituye la trama de las industrias culturales. El esquema tradicional que atraviesa a todas las empresas de esta índole se compone de las fases de Creación-Producción-Distribución/Comercialización-Consumo. Sobre este sistema se despliega una serie de actividades y agentes que dan cohesión a cada eslabón.

El sector editorial, en particular, se compone de multiplicidad de oficios y especialidades. Las interacciones entre los diferentes profesionales agregan valor al producto final. La cadena se desagrega en diferentes actores que intervienen desde el suministro de la materia prima hasta el momento en que el consumidor toma contacto con el producto, pasando por la etapa de fabricación. De manera simplificada, los principales actores de este entramado son: Autor-Editor-Distribuidor-Librero-Lector.

Las tareas llevadas a cabo por estos agentes se encuentran entrelazadas y cada etapa abre a la siguiente. A este esquema se agregan agentes literarios, traductores, ilustradores, diseñadores gráficos, imprenteros.

Cada una de las acciones del proceso productivo genera costos (Quintero y Sánchez, 2006, p.378). Esto lleva a que el editor incurra en gastos desde el momento en que acepta un manuscrito. La intervención de gran cantidad de profesionales en el desarrollo de un libro implica la adecuada administración del presupuesto con el que cuenta la editorial. Los porcentajes de la estructura de costos son los siguientes:

Figura 1 - Estructura de costos tradicional

pvp = 100%			
Descuento promedio al canal comercial	Derechos de autor	Costo medio de producto (preproducción + costo industrial)	Dotación de invendidos Dotación de incobrables Anticipos no amortizados Gastos financieros Costos de estructura Beneficio del editor
50,00%	10,00%	20,00%	20,00%

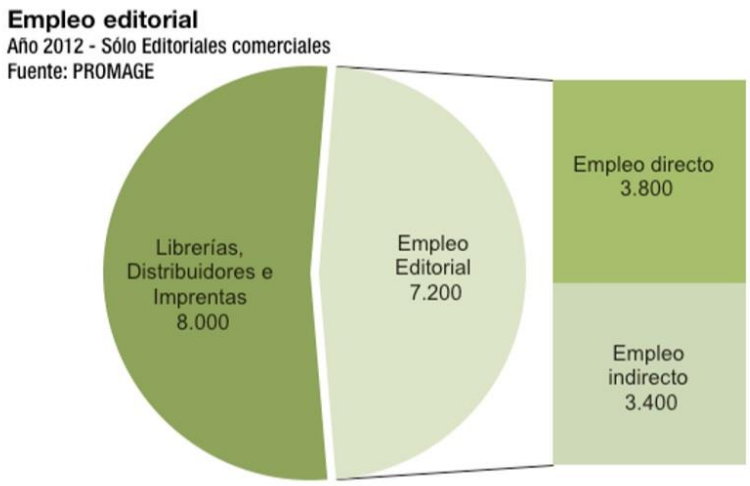
Fuente: Fernando Esteves (2014)

Los porcentajes pueden variar pero en líneas generales el circuito editorial se rige por estos parámetros. El editor debe procurar la adecuada administración de los recursos para cubrir las inversiones. Esto significa que los costos no superen a los valores agregados en el proceso productivo. Los cálculos del margen entre los costos y el valor agregado resultan determinantes a la hora de, por ejemplo, calcular la tirada o fijar el PVP (precio de venta al público).

El precio de la mercancía que pagará el consumidor será el resultado de la evaluación de los costos más los gastos -además de otros factores igual de determinantes como las regalías a autores, los descuentos a librerías, los beneficios que se esperan obtener.

Tomando en consideración la estructura de valor que hace a la edición, es posible identificar el flujo de capital que hace del oficio una fuente de trabajo. La industria editorial genera empleo directo e indirecto en producción editorial, arte y diseño, marketing, distribución y comercio. El número de profesionales que intervienen en el campo demuestran el intenso trabajo y cuidado que implica la realización de libros. Los diversos oficios y actividades de la cadena representan la circulación económica de este sector.

Figura 2 - Empleo editorial



Fuente: *El Libro Blanco de la Industria editorial Argentina 2015,* Cámara Argentina de Publicaciones[9]

Como demuestran los datos de la Figura 2, la actividad editorial resulta una fuente de trabajo relevante para numerosos actores. En esto cuentan tanto los trabajadores de plantilla estable como los contratados para ciertos servicios. La industria es capaz de

[9] Estos datos se ajustan al recorte temporal que enmarca la presente investigación. Cabe mencionar que al momento de la realización de este escrito las estadísticas respecto al empleo han cambiado sustancialmente. La "crisis" de la industria ha originado la reducción del empleo formal e informal en la toda la cadena de valor del libro: en el sector editor (20% menos en empleo directo y 15% menos en empleo indirecto), en el sector librero (15% menos en empleo directo) y en el sector gráfico (pérdida de 5000 puestos de empleos). Fuente: *Situación del sector del libro argentino. Octubre 2018*, Cámara Argentina del Libro. Disponible en: https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas

generar valor y muchas personas ligadas al libro subsisten de esta actividad. Una organización editorial genera un cierto flujo de capital que alcanza a todos los profesionales que integran la industria.

2.1 Los intermediarios

Los intermediarios de la actividad editorial pueden identificarse como aquellos actores cuyo trabajo o servicio resultan fundamentales para que el libro llegue correctamente a manos del lector. Ellos son principalmente los distribuidores y libreros. Del desempeño de cada uno resultará la adecuada circulación de un producto hasta llegar a los puntos de venta y quedar a disposición del potencial consumidor.

Por un lado, los distribuidores son los responsables de que los libros "estén donde deben estar". La tarea de este intermediario consiste en negociar, trasladar y colocar los libros en cada canal comercial. Por estas funciones, recibe un porcentaje proveniente de las liquidaciones de cada producto.

El distribuidor ejerce diferentes tareas. En términos generales, pueden mencionarse:

- Logística: almacenaje, recogida (picking), embalaje (packing), devoluciones, facturación y cobros.
- Comercialización: mercadeo, comercialización, promoción y servicios de pre y posventa (Gil y Gómez, 2017, p.83).

Al aceptar una editorial, el distribuidor pasa a representar el catálogo de dicha empresa en los canales comerciales. Por otro lado, el distribuidor es quien está en contacto permanente con el librero, dado que lo provee de los materiales con los cuales trabaja. Además de los suministros, el distribuidor media la información entre la editorial y su librería sobre el estado de ventas, y los documentos que de esto se desligan como facturas, tickets, etcétera. También se ocupa de administrar los libros que retornan de los puntos de venta (Colleu, 2008, p.153-154).

Por otro lado, los libreros trabajan con la exhibición y venta de ejemplares (de manera directa o, como se ha extendido en los últimos tiempos, mediante Internet). Constituyen el eslabón de gran importancia ya que son "la cara visible", quienes interactúan con el consumidor final. A cargo de ellos, está el posicionamiento mercantil de una determinada obra y con ello, la difusión del sello editorial.

Las entregas a librerías pueden efectuarse por medio de la venta en firme, al momento de la cesión de las copias, o de la consignación; la forma comúnmente utilizada en la región. Este método consiste en "*la entrega por parte de las editoriales de una cantidad*

de libros a las librerías para que los vendan, con el compromiso de declarar (en forma mensual) las ventas efectivamente realizadas" (CEP, 2014, p.58).

El librero realiza pedidos de acuerdo a cantidades que considera necesarias y recibe los libros en consignación. Éste luego informa de los saldos al distribuidor y se genera el compromiso de pago correspondiente (Winne y Malumián, 2016, p.93-94). El librero recibe su correspondiente porcentaje de las ventas, por lo que el circuito editor-distribuidor-librero se torna una relación de sociedad en la cual los integrantes velan por los buenos resultados de cada libro.

El trabajo de los intermediarios se halla entrelazado. De ellos depende que el libro esté en vidrieras y estanterías a disposición de los potenciales lectores. Si bien el hecho de que un libro esté en exhibición no es garantía de que se venda, es preferible a la completa ausencia.

3. Los canales de comercialización

Las librerías son el principal canal de venta en el mundo del libro. Dentro del circuito de librerías se pueden distinguir dos tipos de comercios. Por un lado, existen las grandes librerías que se componen de diez o más locales. En este caso, sobresale la estructura de la cadena Yenny-El Ateneo que controla 13 sucursales en la Ciudad de Buenos Aires y 32 en el resto del país.

Durante la década del ´90, la concentración dio paso a la formación de grandes cadenas, espacios modernos y de gran tamaño con una oferta generalista. También se invirtió en la creación de megalibrerías: grandes superficies para exhibición, que se combinan con actividades complementarias como talleres de lectura y escritura (Getino, 2008, p.80).

Por otro lado, están las medianas o pequeñas librerías conformadas por locales únicos, o que integran cadenas reducidas de menos de diez locales. Las librerías llamadas independientes suelen estar especializadas en ciertas temáticas o nichos. Muchas veces estos emprendimientos son de carácter familiar (Observatorio de Industrias Creativas, 2013). Así también, más recientemente han surgido librerías impulsadas por colectivos de editoriales independientes.

Según el informe *El libro blanco de la industria editorial argentina 2017* de la Cámara Argentina de Publicaciones (CAP), el sector librero está compuesto por un 70% de librerías independientes, un 22% de cadenas de librerías y un 7,4% son librerías con 3 o 4 sucursales.

Sin embargo, en los últimos años se han incorporado supermercados, cadenas de ventas de discos, estaciones de servicio y kioscos a la comercialización con el 8-10% de la facturación del sector editorial (Getino, 2008, p.80-81). Los supermercados, principalmente, han adquirido importancia. En estos puntos de venta se privilegia la oferta de novedades de alta rotación. Las expectativas de rentabilidad llevan a que consideren los libros de venta rápida, excluyendo a aquellos que necesitan una exhibición más prolongada. Además, por la capacidad de negociación, estos canales tienen la posibilidad de vender a precios más bajos que las librerías, cuestión que pone en tensión a los editores y libreros.

También es necesario mencionar la venta por Internet. La ventaja del comercio *online* reside en la posibilidad de poner el producto a disposición de compradores de todo el mundo, con exposición las 24 horas. Expandir las fronteras permite llegar a una mayor cantidad de lectores (Basset, 2004, p.28-29). Esta estrategia ha sido adoptada por librerías y editoriales quienes muestran el catálogo en un sitio web propio o recurren a plataformas como Mercado Libre.

Las tiendas virtuales suponen un riesgo para las librerías tradicionales[10]. En estos casos el lector no tendría necesidad de acercarse a los locales comerciales, ya que puede encargar el ejemplar y recibirlo en la puerta de su casa. Esta situación afecta al oficio del librero que se sustenta en la recomendación, el contacto directo y personalizado. La venta, y por ende el sostenimiento del negocio, se encuentra muy influenciada por la atención y asesoría al cliente.

3.1 Ferias

En cuanto a la difusión de textos, las ferias constituyen un marco importante de circulación de libros e ideas, tanto para la comunidad en general como para quienes intervienen activamente en el campo editorial[11]. En primera instancia, las ferias "*tienen*

[10] A escala global, el mercado de compra de libros en físico es ampliamente dominado por Amazon.com. Esta firma completa la venta online con la entrega personalizada. Amazon fabrica y vende libros a públicos de diferentes territorios, por lo que una persona puede tener el producto que desee, en la puerta de su casa sin costo adicional, con apenas un clic (Schavelzon, 2013).

[11] Más allá de acceder a los puntos de ventas tradicionales y emergentes, el lector puede tener contacto con materiales de lectura a través de iniciativas culturales tanto privadas como públicas. Al respecto, las bibliotecas cumplen una función social relevante de promoción del libro y la lectura en la comunidad. En nuestro país existen alrededor de 2.000 bibliotecas públicas y unas 1.500 populares y escolares (Califa, 2018). Estas últimas son asociaciones civiles que desarrollan una tarea de difusión de la cultura en la comunidad local.

como función sostener, reproducir, reforzar los mecanismos de mercado de los productores" (Sorá, 2016, p.22). Allí los agentes de la industria exponen su trabajo y, de cierta manera, se exponen a sí mismos ante los potenciales consumidores.

Además de esto, no puede obviarse el hecho de que las ferias son intentos de acercar los libros a los lectores. En tanto eventos culturales, las ferias son rituales donde se plasman las diferentes relaciones sociales e intelectuales mediadas por el objeto libro.

Debido a la expansión del fenómeno, las ferias de libro son importantes para la circulación de productos bibliográficos. Tales eventos contribuyen a la promoción de la lectura y resultan oportunidades de negocio de compra y venta de derechos de edición o traducción.

Estos espacios pueden ser abiertos al público o jornadas exclusivas para profesionales. En el plano internacional, la feria de Frankfurt se erige como la más importante en el plano profesional, consagrado como *"un polo de institucionalización del mercado alemán así como del mercado editorial internacional"* (Dujovne y Sorá, 2010, p.2). Frankfurt es exclusiva para profesionales de la industria del libro de todo el mundo. El evento tiene enorme relevancia como espacio de negocio, allí se firman acuerdo de compra y venta de derechos a nivel global.

En América Latina son importantes las principales ferias de las ciudades de Guadalajara, Bogotá, São Paulo y Buenos Aires. Esta última, la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (FIL), es el espacio hegemónico de circulación de libros. Este evento anual funciona como legitimador del campo editorial argentino y cada año convoca a miles de visitantes.

Desde 1975, esta feria se realiza bajo la organización de la Fundación El Libro, que está constituida por la Cámara Argentina del Libro, la Cámara Argentina de Publicaciones, la Federación de Libreros, de la Industria Gráfica, la Cámara Española de Comercio y Sociedad Argentina de Escritores (Califa, 2016, p.13).

Si bien la Feria Internacional de Buenos Aires es a nivel nacional la más importante, existen gran cantidad de ferias en todo el país. En el libro *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (2019), Víctor Malumián realiza una clasificación de las ferias: las ferias organizadas por los municipios (también cuentan las ferias organizadas por universidades); las ferias marcadas por una temática, como por ejemplo la Feria del Libro Jurídico o la feria Feminista; y las ferias organizadas por editores y editoras. Estas últimas son encuentros que reúnen a gran cantidad de pequeñas editoriales, muchas veces de distintas partes del

país. Además de aportar a la visibilización de los catálogos de las editoriales independientes, estos eventos se caracterizan por generar el encuentro directo de los lectores con los editores. Pueden mencionarse, por ejemplo, la Feria de Editores en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la Feria EDITA en La Plata.

Para las editoriales independientes este tipo de ferias son oportunidades de dar a conocer sus producciones y, a través de la venta directa, retener el porcentaje que habitualmente se destina a un distribuidor.

4. Los derechos de la edición

Según Ramón Zallo (2011), el producto de la creación cultural, el prototipo, es único por la firma, la autoría y el carácter diferencial de la obra misma, lo que la hace protegible mediante derechos morales y patrimoniales (p.162). El bien cultural, fruto del trabajo creativo, es susceptible a ser contemplado por la ley. En este sentido, el mundo del libro es fuertemente atravesado por el sistema de licencias que sostiene la reproducción en serie. Una obra sujeta a derecho es el inicio del proceso editorial, por lo que se vuelve el motor de la actividad.

Los derechos de propiedad intelectual se caracterizan por *"proteger las creaciones del intelecto de naturaleza intangible y ubicua"* (Boretto, 2016, p.32). La propiedad alcanza a las creaciones artísticas y literarias, además de científicas e industriales. Esto se encuentra contemplado en el artículo 17 de la Constitución Nacional: "*todo autor o inventor es propietario exclusivo de su obra, invento o descubrimiento, por el término que le acuerde la ley*". Además, la propiedad intelectual se halla regulada en la Ley N° 11.723. Esta reglamentación establece que:

> El derecho de propiedad de una obra científica, literaria o artística, comprende para su autor la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla y exponerla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproduciría en cualquier forma (Art. 2).

El derecho de propiedad tiene plazos para el dominio privado, pues confiere al creador o titular facultades exclusivas de autorizar o prohibir su utilización por un plazo determinado por ley. En Argentina, la protección del derecho del autor -su heredero o derechohabiente-, rige hasta 70 años luego de su muerte. Cuando se cumple este plazo los derechos se extinguen y las creaciones pasan al dominio público. Un vez que las

obras que pasan a dominio público son libres de publicación por cualquier persona física o jurídica. Aquí entra en juego el Fondo Nacional de las Artes, ente que administra el acervo bibliográfico con la implementación del dominio público pagante - con el pago de este gravamen, el editor declara la utilización de una determinada obra.

La especialista Mónica Boretto (2017) considera que "*el derecho de autor es una rama de la propiedad intelectual que protege las expresiones originales del intelecto en el campo literario y artístico*" (p. 251). Cuando se trata de un manuscrito original, el editor interesado debe respetar el derecho correspondiente al autor. Esto significa representar los intereses de los escritores y cumplir las obligaciones de la ley. Estos derechos se materializan en contratos de edición, dado que el autor cede su obra para publicación a cuenta de los beneficios establecidos en común acuerdo.

Los contratos estipulan los parámetros legales por los cuales se regirá la relación autor-editor. Disponen los términos en que se usará una obra provista por el escritor para ser reproducida y distribuida. Los editores explotan las licencias según los plazos establecidos en este acuerdo. También se estipula: el nivel de la tirada, rasgos de una versión en digital, posibles adaptaciones en otros formatos (cine, televisión, teatro, audiolibro), la manera y los alcances de la distribución, el tiempo y la forma en que se efectuará el pago de regalías, entre otras cosas.

También pueden hacerse sublicenciamientos para otorgar un permiso de edición a un tercero. Ceder el contrato es un mecanismo interesante para incursionar en otros territorios.

Cada obra con derechos vigentes debe ser registrada en la Dirección Nacional de Derechos de Autor[12] y debe tener su correspondiente ISBN. El ISBN (International Standard Book Number) es un número identificador internacional de todas las publicaciones. Esto permite clasificar cada obra según su título, editor y características de la edición.

Alrededor de los derechos se conforma un gran mercado donde se negocian contratos de explotación a nivel global, dentro de un mismo mercado lingüístico o en otros. La cuestión consiste en saber descubrir y acaparar buenas obras y autores, que sean del

[12] Como lo establece la Ley N° 11.723, el registro consiste en la entrega de ejemplares destinados a la Biblioteca Nacional, Biblioteca del Congreso, Archivo General de la Nación y Dirección Nacional del Derecho de Autor. De no realizarse el registro, el derecho queda suspendido hasta que se efectúe el correspondiente trámite (extraído de: www.isbn.org.ar).

interés de los lectores; así como dar con buenos editores que respeten y representen fielmente el trabajo intelectual de un escritor.

5. La edición en el contexto global

En los últimos tiempos, diversas transformaciones económicas han reformulado la manera de pensar la edición. La economía del libro pasó a formar parte de un marco más amplio -y deslocalizado- de la estructura financiera capitalista. La globalización de los mercados marca un punto de inflexión en la industria.

Durante finales de los años '80 y principio de los '90, la expansión del comercio a escala mundial ocasionó cambios en la esfera cultural, incluyendo el propio ecosistema del libro. La globalización es considerada un sistema económico informacional -basado en el conocimiento-, en el cual la producción, distribución y consumo se organiza en base a una red internacional (con fuerte influencia en el desarrollo de la tecnología). Un nuevo paradigma de valorización de capital de bienes y servicios, que puede ser definido como una *"economía cuyos componentes nucleares tienen la capacidad institucional, organizativa y tecnológica de funcionar como una unidad en tiempo real, o en un tiempo establecido, a escala planetaria"* (Castells, 1997, p.137).

Respecto a la búsqueda de las empresas de expandirse globalmente, puede considerarse que:

> Mientras que en el pasado la mayoría de las corporaciones multinacionales intentaban explotar ventajas comparativas a través de la producción o venta en un único país, en el ambiente global contemporáneo han estado buscando ventajas comparativas a través de la integración de todas sus actividades en bases mundiales. Para competir globalmente, las firmas han distribuido sus actividades en varios países, de acuerdo con la disposición internacional de los mercados. Así, y en términos de competencia global, un país es ahora visto como una plataforma y no como un lugar donde todas las actividades de la firma deben ser desarrolladas (Jambeiro, Brittos y Simis, 2005, p.383).

La reestructuración del capitalismo integra las actividades de comunicación y cultura a dinámicas sofisticadas de acumulación de capital. La formación de redes internacionales afecta la producción material e intelectual, la distribución y las condiciones de intercambio de las industrias.

La edición a nivel global trastoca la cadena de valor a raíz de la nueva lógica comercial regulatoria del libro. La cadena se desagrega y ciertas actividades se realizan en diferentes lugares, en diferentes momentos. Así, las tareas de escritura, producción, distribución y comercio de un mismo libro puede llevarse a cabo en distintos territorios, alternadamente o en simultáneo. Las implicancias en las economías se tornan ambivalentes. Por ejemplo, la impresión realizada en otros países permite reducir los costos, pero implica mayores retos para la industria local que puja por volverse competitiva.

La expansión empresarial y el flujo de capital debe comprenderse junto a otra gran tendencia de la industria, ya mencionada en el desarrollo del marco teórico: la concentración de la propiedad. El proceso de concentración de empresas editoras, traducido en acciones de compras y fusiones de firmas, ha dado lugar a la formación de grandes grupos editoriales. El resultado es la aparición de conglomerados que condensan y centralizan la circulación de material de lectura. Cuestión que se complejiza con la introducción al negocio de empresas provenientes de actividades ajenas a la creación de libros.

Respecto a los movimientos financieros de los últimos tiempos, el autor Felipe Lindoso (2004) destaca tres tendencias: la absorción de editoriales por grandes grupos de comunicación (Viacom, Time-Warner AOL, Vivendi-Universal, Bertelsmann, News Corporation/Murdoch); la compra de editoriales para la explotación de mercados lingüísticos o geográficos específicos (expansión de los grupo españoles Santillana y Planeta en América Latina o la alemana Bertelsmann en los Estados Unidos) y la concentración en segmentos específicos, principalmente en el área técnico-científico (la empresa holandesa Elsevier).

El avance en la concentración no ha dejado de tener escalada (De Diego, 2012) (Szpilbarg, 2014). Las trayectorias de concentración, lógicamente, modifican la estructura de la industria. El cambio más profundo de estos tiempos es la *financiarización* de las lógicas patrimoniales y productivas. Los autores Alejandro Dujovne y Heber Ostroviesky (2016) consideran que:

> Los nuevos actores clave de este campo son ahora los fondos de inversión, además de los grandes grupos de comunicación. Hoy son estos los actores que dominan el sector editorial. Estamos entonces frente a un movimiento que está modificando la naturaleza misma del libro y que desestabiliza un sector cultural hasta ahora clave para la

> construcción de ciudadanía y la democratización del acceso y la producción cultural e intelectual en una sociedad democrática (pp. 29-30).

Estas alteraciones en la propiedad traen profundas modificaciones en las formas de concebir la edición. Dicho marco de acción, sobretodo, influye en las políticas editoriales. Lógicamente, el grupo accionario ejerce presión a la empresa para la pronta recuperación del capital invertido. La editorial, en consecuencia, orienta su producción en pos de cumplir el objetivo en cuestión: mayores rentabilidades en el menor tiempo posible.

Este tipo de maniobras llevan a la sumisión de la actividad editorial a las reglas del capitalismo. Acciones como la concentración para reducir costos, injerencia de la parte contable en el desarrollo del catálogo y mayor potencial en marketing y publicidad; denotan el principio financiero, y la capitalización bursátil, en la gestión cultural. Sobre la base de la precarización y flexibilización laboral para llevar a cabo las reformas en la organización de los procesos productivos.

5.1 Los mercados globales

El proceso de concentración implica el control de los medios de producción y la fuerza de trabajo por parte de pocos capitalistas que incrementan la escala productiva y elevan las ganancias (Becerra y Mastrini, 2009). El aumento de la participación de las empresas a nivel global complejiza el tratamiento y circulación de bienes y servicios culturales. La concentración atraviesa a todas las industrias dado que existe una tendencia natural al monopolio u al oligopolio en todas las ramas.

Las economías de escala son capaces de producir e innovar en mercados pequeños. No obstante, diversas posturas críticas de la concentración toman como punto de debate las consecuencias negativas que esto trae para cada rama industrial particular. El crecimiento desmedido de las empresas puede ocasionar riesgos como absorciones y fusiones de empresas; barreras de entrada para nuevos competidores que imponen los sectores económicos dominantes; estandarización de los contenidos, lo que altera al pluralismo (Miguel de Bustos, 2005, pp.100-101).

En el ámbito específico de la edición, el cambio industrial viene dado por la creciente dirección de firmas editoriales por parte de *holdings* que buscan equiparar las rentabilidades del libro a las de otros sectores; siendo la actividad editorial un negocio

que tradicionalmente se ha caracterizado por generar flujos económicos relativamente bajos (EDINAR, 2008, p.12).

En pos de saldar las cuentas financieras, la carrera por la creación de economías de escala ha dado lugar a diferentes formas de integración: horizontal (el control de varias empresas en el mismo eslabón de la cadena de valor de la industria), vertical (dominio de los distintos eslabones de la cadena de valor) y conglomeral (cruce de actividades entre distintos mercados, expansión a actividades de otras industrias). En el ecosistema editorial, particularmente, pueden verse aspectos de integración horizontal desde la absorción de cantidad de pequeños y medianos sellos por parte de grandes corporaciones trasnacionales. Estos grupos elaboran una variedad de productos finales dentro del rubro, como libros de bolsillo, enciclopedias, ensayos, ficción, etcétera.

En cuanto a la integración vertical, se verifica el avance de editoriales en el control de la distribución, punto sensible de toda empresa. Hachette (grupo dominante de Francia), por ejemplo, maneja la distribución internacional de los sellos del grupo y otros. También se percibe el acoplamiento de la parte comercial, de manera directa o por medio de cadenas de librerías. Esto ocurre con Casa del Libro, una de las compañías libreras más importantes de España que pertenece al Grupo Planeta.

Por último, puede mencionarse la tendencia a la formación conglomeral sobre la base de inversiones de capital en medios de comunicación como cine, televisión, prensa, sitios web. Además de la creación de consorcios que habilitan la colocación del producto en diferentes formatos -del audiovisual al libro, o viceversa-; compartir miembros del *star system* u otro tipo de recursos financieros o humanos; y explotar otros segmentos de consumidores.

La integración de firmas editoriales trae cambios en las prácticas y políticas editoriales. En el libro *La edición sin editores* (2000), André Schiffrin demuestra las reestructuraciones que sufren las pequeñas empresas editoriales, de tradición familiar, cuando son adquiridas por sellos de mayor envergadura. Las consecuencias atañen a la administración y a la organización laboral. En un primer momento el grupo comprador demuestra entusiasmo por la sociedad, de compra o fusión, y declara la no intervención en las actividades de la empresa adquirida, que mantendrá su habitual forma de gestión. Sin embargo, al poco tiempo llegan las modificaciones: alegando mejoras operativas, se dictan fusiones de departamentos como servicios administrativos, contabilidad, almacenes. En consecuencia, se dictan los despidos de personal, como editores que

pasan a ser desechables. La nueva estructura editorial se pone en marcha con marcada tendencia comercial (Schiffrin, 2000, pp. 94-95).

En estas situaciones el editor debe lidiar con la parte gerencial que le imparte determinados estándares de rendimiento a su *performance.* Situación que lo obliga a trabajar en pos de sostener el empleo dado que recibe valoraciones económicas por los títulos que logran mayores ganancias, y si no cumple las metas financieras es desplazado de su puesto.

Las modificaciones en la economía del libro, entonces, impactan en la organización laboral. La fusión de firmas editoriales y la posterior reestructuración implica en muchos casos el ahorro de los costos de mano de obra. Por estas razones, las empresas que han pasado a formar parte de conglomerados sufrieron la modificación de sus armazones operativos con la unificación de departamentos, provocando así la reducción de personal.

5.2 Transformaciones en la práctica de edición

La conformación de grandes grupos sintetiza los rasgos de este nuevo paradigma de la edición: la orientación hacia la venta masiva, al bajo riesgo y a la alta rentabilidad, con foco en los títulos de éxito inmediato en detrimento de los títulos de "fondo de catálogo"; la introducción de las lógicas del marketing y de las metas financieras en el trabajo editorial; la reducción de la calidad en los procesos y en los productos; la adquisición de pequeñas y medianas editoriales, con cambios intensos en sus modos de funcionamiento y en la selección de títulos (Souza Muñiz Júnior, 2015, p.145).

El ciclo de vida de los libros es relativamente corto por lo que se necesita de la renovación constante. Es así que la estrategia comercial se centra en la novedad, los títulos de venta rápida. El estándar de rentabilidad son, en gran medida, las obras derivadas del *mainstream* audiovisual (programas de tv, series, películas, figuras del espectáculo). Para disminuir la incertidumbre propia del mercado y evitar pérdidas, se hacen este tipo de apuestas a "las modas" que aseguran un determinado nivel de ventas (Danieli, 2006). Las grandes empresas se sustentan en base a la constante renovación de novedades, de más de 20000 ejemplares.

La introducción de las lógicas financieras a la práctica lleva a que la creación de un libro no difiera demasiado de la de otro tipo de mercancía de producción seriada. Al respecto, los *bestsellers* se presentan como fenómenos comerciales/literarios orientados a trascender la media comercial. Los *bestsellers* manifiestan altos niveles de ventas en

un período acotado de tiempo. Son productos provenientes de ciclos cortos de producción que, sobre la base del estudio de mercado y el marketing, buscan satisfacer una demanda localizada. La mayoría de estos tipos de producciones son de relevancia internacional, dictadas desde las casas matrices en los países centrales hacia sus sucursales en diferentes regiones; y suelen ser éxitos estacionarios que luego caen.

Los autores *bestsellers* son beneficiados con capital económico y también simbólico, ya que ganan consagración (sus obras pueden ser traducidas en otras lenguas, participan en ferias internacionales, etcétera). Esto es así ya que el autor funciona como marca: su reputación asegura determinadas cantidades de ventas (Papalini, 2011, p.76). Para las grandes casas editoriales, el *star system* adquiere fuerza especialmente en los libros de amplia aceptación por parte del público lector, lo que se traduce en significativas ganancias (siendo además que una obra puede adquirir diferentes formas económicas, como guiones para cine o teatro). Por lo que generalmente estos autores deben entregar nuevas producciones a su sello de manera regular.

Se inyectan frecuentemente novedades en el mercado que terminan por reemplazarse entre sí. Por ejemplo, se lanzan libros *fastsellers*, títulos que se venden mucho en un plazo corto de tiempo, pero permanecen en las librerías sólo pocas semanas. La sobreproducción es un fenómeno desligado de estos parámetros de producción. Esto consiste en la edición de gran cantidad de volúmenes, efecto directo de las estrategias comerciales sostenidas en la renovación constante de publicaciones.

Los aportes de Gabriel Zaid han sido fundamentales para entender este suceso que afecta la industria. En su ensayo *Los demasiados libros* (1996), identifica el problema de la circulación masiva de libros. Este autor marca que la ampliación del mercado ha dado a la compulsión editorial, al punto tal de que se publica un libro a cada minuto. Así la circulación excede los miles de ejemplares, que son el resultado de maniobras económicas y administrativas específicas tales como hacer grandes tiradas para reducir costos.

Ante el problema de la "sobreabundancia" de la oferta (Zaid, 1996), los espacios de visibilización se reducen. La disputa por las vidrieras generalmente se dirime a favor de los libros de alta rotación, ya que aseguran mayores ingresos para el librero. Las librerías, entonces, se encuentran llenas de productos de las grandes empresas. A esto se suman los nuevos puntos de venta -supermercados, aeropuertos, estaciones de servicio- a los cuales sólo llegan este tipo de mercancías.

Los libros que no se comercializan terminan en las librerías de saldos donde se exhiben con un precio más bajo que el fijado inicialmente. El trabajo y la inversión puesta en el libro, por tanto, no logran compensarse. Otro destino posible es la completa destrucción de los ejemplares.

Esa modalidad basada en la novedad atraviesa a editoriales de diferente índole. Es el sistema económico lo que obliga a editar a gran velocidad, de otra manera un sello no lograría posicionarse. Sin embargo, la edición compulsiva lleva a una rápida obsolescencia mercantil que deprecia el carácter simbólico del objeto. Tanto que es posible identificar cierta disminución en la calidad de los contenidos de los libros (Nudelman, 2009, p. 266).

El criterio meramente comercial de edición homogeniza la oferta, por lo que atentaría al valor cultural de la obra escrita. La tendencia a la *bestsellerización* puede "empobrecer" los catálogos y obligar a las editoriales a pensar sólo en términos económicos, lo cual conduce al establecimiento de barreras de entrada para que ciertos autores y obras sean publicados (Danieli, 2006, p.129). La diversidad bibliográfica, o *bibliodiversidad*[13], queda por tanto regalada al capital (Colleu, 2008).

[13] En ese sentido, Gilles Colleu (2008) considera a la *bibliodiversidad* como una noción opuesta a *bestsellerización*. Este concepto refiere a la necesidad de diversidad en las producciones editoriales puestas a disposición del lector.

Capítulo 2. La edición argentina contemporánea

1. Concentración y transnacionalización

Las transformaciones económicas, políticas y tecnológicas sucedidas a fines de la década del ‘80 y, con mayor intensidad, del ‘90 afectaron trascendentalmente la estructura industrial del libro en el país. En el periodo de las políticas neoliberales el sector sufrió alteraciones en la constitución de la propiedad del mercado editorial y en la organización productiva.

El modelo neoliberal, que tiene raíces durante el periodo de dictadura militar 1976-1983 y encuentra su mayor expresión durante el gobierno de Carlos Menem (1989-1995; 1995-1999), trastocó la estructura económica argentina con la consolidación de grupos transnacionales, la mayor apertura a los capitales externos y la privatización de empresas estatales.

Las industrias culturales no pasan indemnes antes estas transformaciones. A partir entonces, se abre paso a la aglomeración en todos los sectores de la comunicación y la cultura: televisión, radio, diarios, revistas y editorial.

En la industria del libro particularmente, el Plan de Convertibilidad habilitó el ingreso de firmas multinacionales al sector. Respecto a este panorama, el economista Eduardo Basualdo (2000) plantea que:

> La implementación del Plan de Convertibilidad converge con un conjunto de amplias, e inéditas, reformas estructurales -privatización de empresas públicas, remoción de los principales instrumentos regulatorios del Estado, liberalización del mercado cambiario, reestructuración (achicamiento indiscriminado) de la administración estatal, apertura externa asimétrica, derogación de los derechos de los trabajadores- que no sólo se iniciaron previamente sino que generaron las condiciones que hicieron posible su aplicación (p.13).

Precisamente, la apertura económica y la privatización de empresas, sumado a las condiciones favorables que generaba la paridad del peso con el dólar, llevan a que grandes editoriales extranjeras incursionen en el mercado argentino, comprando y/o absorbiendo gran cantidad de sellos locales.

Así, al fenómeno de concentración se le suma la transnacionalización del mercado. La razón del “desembarco” de firmas extranjeras al país se debe a la creación de plazas

para explotar los mercados lingüísticos en el marco de la globalización. De tal manera que se expanden a la región desde las empresas "filiales" localizadas en Argentina.

A grandes rasgos, las principales acciones financieras durante la década son las siguientes:

- Editorial Norma compra Kapelusz en 1994.
- Planeta integra a su accionariado al grupo editorial Seix Barral, que poseía seis sellos bajo su órbita. Años más tarde, en el 2000, compraría la editorial argentina Emecé.
- Bertelsmann adquiere la mayoría accionaria -y más tarde la totalidad- de Random House. Esto posiciona al grupo alemán como la casa editorial más grande del mundo.
- La compra de la editorial argentina Sudamericana en 1998, por parte de Random House[14] (De Diego, 2012).

Malena Botto (2006) expone que en este contexto la industria editorial registra ciertos niveles de crecimiento, pero que no se condice con una efectiva recuperación en la edición y circulación de libros de autores nacionales. Esto se debe a la inyección de capitales extranjeros que privilegiaron la importación de ediciones efectuadas en las casas matrices (hasta el momento en que decrecen los números de producción promediando la década, tendencia que luego se revierte en el marco de la crisis del 2001).

El saldo del ingreso de multinacionales al sector del libro argentino ha sido el control del 75% del mercado editorial por parte de pocas empresas (Saferstein y Szpilbarg, 2014). Como consecuencia del reordenamiento dentro del mercado a causa de la extranjerización de la propiedad, desaparece la lógica del negocio de tradición familiar y desaparecen las grandes empresas nacionales (Becerra, Hernández y Postolski, 2003). La estructura básica de funcionamiento es así modificada por la introducción de nuevas lógicas industriales de producción serializada, las estrategias de difusión publicitaria y la variedad de formas de comercialización.

1.1 Características del mercado de la edición actual

La reconfiguración del campo local ha dado lugar a formulaciones editoriales tales como el incremento de lanzamientos de novedades, reducción significativa de las

14 Las fusiones no se detuvieron ahí, durante los años siguientes se sucedieron diferentes movimientos comerciales que intensificaron la concentración en el espectro editorial.

tiradas, segmentación de la oferta y demanda, mayor detalle a la promoción y publicidad (Ravettino, 2009). Lógicas que tenían su apogeo en la esfera global del negocio editorial y que tienen su correlato en el mercado argentino, signado en gran medida por su amplia concentración. En la actualidad los actores que tienen mayor peso en el territorio son Grupo Planeta y Penguin Random House. Estas empresas multinacionales manejan altos niveles de impresión y distribución de ejemplares, poseen gran cantidad de sellos y tienen un mayor nivel de exigencia en las librerías con el fin de tener a sus autores mejor exhibidos.

La novedad genera el margen de ingresos más importante. La renovación constante de nuevos títulos se presenta como estrategia comercial de la gran mayoría de las editoriales. Este sistema de novedades representa entre el 80% y 90% de la cantidad de títulos publicados, correspondiendo el resto a reimpresiones; y aportan el 41,2% de la facturación del sector (CEP, 2014, p.68).

Durante los últimos años se ha dado una significativa reducción del promedio de las tiradas. Esto proviene de la cautela con la que las editoriales se manejaron en el contexto de crisis económica, principalmente de las empresas de mayor envergadura que apuestan a tiradas bajas y sucesivas reimpresiones, por lo que sólo los *bestsellers* alcanzan tiradas que superan los 5000 ejemplares (Algasi, 2013). En consecuencia, el nivel de tirada promedio no se compara al de hace veinte años atrás.

A esto se agrega el auge de la *bestsellerización* propia de las grandes empresas que emplean estrategias de publicidad y marketing -prensa en medios masivos de comunicación- para el posicionamiento de libros locales de autores consagrados y de una alta cuota de libros importados.

En el plano comercial, las librerías son el principal canal de venta (de cadenas e independientes) aunque se hayan incrementado las bocas de expendio. Al respecto, la consignación es el método ampliamente utilizado desde los años ‘90 que genera controversias en el mercado latinoamericano. Este método permite a los libreros dar respuesta a una oferta tan variada, no obstante implica una sustitución constante y reducción de espacios de visibilización.

El panorama actual del libro, en términos generales, es caracterizado por los procesos de diversificación de la oferta y segmentación de la demanda (Vanoli, 2009), de los cuales emergen las pequeñas editoriales que prestan atención a nichos especializados. En otras palabras, se desarrollan en espacios del sistema abocados a un conjunto de lectores cautivos que no satisfacen los grandes grupos. No obstante, las condiciones de mercado

antes mencionadas -respecto a las exigencias de renovación constante- desafían la subsistencia de este tipo de editoriales. Además de los históricos altos costos del papel, que parecieran ser el *karma* de la actividad editorial y atraviesa a todos por igual.

1.2 Surgimiento de los proyectos independientes

Como contracara del proceso de concentración, desde los años '90 y en mayor medida a partir de los primeros años del nuevo milenio se ha destacado el surgimiento de nuevos actores en el campo editorial. Estos emprendimientos llamados "independientes" se han multiplicado enormemente en los últimos años: según la Cámara Argentina de Publicaciones (2015), la cantidad de pequeños y medianos sellos conforman casi un 80% del sector editorial argentino[15].

Dichas editoriales se abocan a la especialización temática, por tanto a un público de nicho; y en algunas ocasiones trabajan con autores desconocidos. Por ende, operan con mayores riesgos y con menor capacidad de posicionar sus productos. Son, a grandes rasgos, proyectos editoriales de baja escala económica, cuyo capital es nacional, que satisfacen pequeños segmentos de la demanda.

El surgimiento de estos sellos ha sido una parte importante de la reconfiguración del mercado del libro argentino. Entre las más sobresalientes de este periodo inicial se destacan las editoriales Beatriz Viterbo, Adriana Hidalgo Editora, Eterna Cadencia.

Cabe mencionar que el mote "independiente" unifica a un conjunto de actores que toman postura ideológica frente a las alteraciones que atravesaba la industria durante la década del '90. Organizaciones que, en un primer momento, se encargan de marcar distancia (desde otra manera de producir cultura) respecto de los grupos trasnacionales (Winik y Reck, 2012).

Precisamente, la posición dominante de los conglomerados complejiza el desarrollo de estos emprendimientos. Dado que acaparan la distribución y las ventas directas, desafían el funcionamiento de las empresas de pequeña y mediana escala, las cuales se ven obligadas a emplear determinadas estrategias de gestión y formas de producción y distribución alternativas para autosustentarse y subsistir en el mercado.

15 La CAP apela a la distinción de editoriales por tamaño. En este sentido toma como variable la cantidad de títulos que cada segmento de editoriales publica por año: Grandes (publican 100 o más títulos), medianas (entre 20 y 99) y pequeñas (menos de 20). Más información: *El Libro Blanco de la Industria Editorial Argentina 2015*, disponible en: http://www.publicaciones.org.ar/

2. Leyes que regulan la actividad editorial

Ante los desequilibrios en las condiciones económicas, como la producción, distribución y comercialización; y socioculturales, como el acceso y diversidad de los bienes y servicios culturales, se plantea la importancia de regular este tipo de actividades. Las políticas públicas orientadas a la cultura, por tanto, atienden a las particularidades propias de los bienes culturales, el valor intangible y simbólico que los distingue de cualquier otro tipo de productos, y los aspectos mercantiles que poseen.

> Los productos culturales son transmisores de visiones del mundo. La naturaleza dual de las obras culturales hace que operen como expresiones de identidad, pero también como bienes y servicios mercantiles. Son dos aspectos indisociables, que resultan caros si no se consideran. Ya que caer en el reduccionismo tecnológico o en el reduccionismo de que lo cultural y lo simbólico nada tiene que ver con lo mercantil, es desconocer la dimensión política de la cultura, de sus diversas expresiones y mensajes y de la importancia de su regulación (Mastrini, De Charras y Fariña, 2012, p.4).

Jesús Martín Barbero (2008) considera que en el estudio de las políticas de comunicación-cultura cuentan ciertos ejes que deben ser pensados de manera entrecruzada: el sector público, las industrias de comunicación y cultura, el capitalismo neoliberal que es una dimensión que a la vez es actor y los "independientes" que para el autor son los medios comunitarios. Esto lleva a dimensionar a lo público como un espacio heterogéneo de conflictos y lucha de intereses. Sectores o individuos con propósitos diversos que pujan por imponer determinados reclamos al Estado y que esto se traduzca en acciones normativas. En tal sentido, el Estado ocupa un lugar central ya que interviene por omisión o por participación directa.

En el ámbito específico del libro, las políticas pueden englobar iniciativas orientadas a: promoción del libro y la lectura, apoyo a los mediadores de lectura, condiciones de competencia, formación profesional, fortalecimiento de la cadena de valor, estimulación a la creación, comercio internacional, actualización en tecnologías (Igarza, 2013). El Estado como regulador es capaz de intervenir en el mercado para generar condiciones equitativas de desarrollo, en un plano económico, y garantizar la *bibliodiversidad*, desde una perspectiva más culturalista.

Durante la década del '90, el Estado adoptó más bien una postura desreguladora, dejando que el mercado se regulara de acuerdo a sus propias lógicas. Las políticas

económicas nacionales auspiciaron el ingreso y consolidación de grandes empresas extranjeras (Páez, 2015). Recién en 2001, luego de muchas demandas del sector, se sancionó la Ley Nacional de Fomento al Libro y la Lectura N° 25446[16]. Esta normativa reconoce al libro y la lectura como *"instrumentos idóneos e indispensables para el enriquecimiento y transmisión de la cultura"* (Art.1). Comprende la creación intelectual, la producción, la edición y la comercialización del libro, de lo que se desprenden acciones tales como fomentar la producción, preservar el patrimonio bibliográfico, facilitar el acceso al libro y la lectura.

Pese al gran avance que significaba esta legislación, algunos artículos de importancia para el sector fueron vetados por el Poder Ejecutivo al momento de la promulgación. Normativas que concedían exenciones impositivas y beneficios tributarios para todas las etapas del proceso productivo del libro: "*La producción y comercialización de libros estará exenta del Impuesto al Valor Agregado en todas sus etapas* [...]" (Art.11).

Además, el artículo 12 eliminaba los gravámenes a la importación y exportación de libros. En esta misma línea, el artículo 16 establecía la eliminación de gravámenes a la importación de máquinas, equipos, servicios, materias primas e insumos para la producción de libros. Esto tenía especial importancia dado que los suministros necesarios como el papel, la tinta o la cartulina se comercializan a precio dólar.

De mismo modo se vetó el artículo 26 que establecía que los derechos de autor percibidos de la publicación quedaban exentos del pago de impuesto a las ganancias.

Ese año también se sancionó la Ley de Defensa de la Actividad Librera Nº 25542[17]. Esta norma establece que *"todo editor, importador o representante de libros deberá establecer un precio uniforme de venta al público (PVP) o consumidor final de los libros que edite o importe"* (Art.1). En otras palabras, la ley dispone a las editoriales como las responsables de la fijación del precio de tapa que debe ser respetado por los canales comerciales en todo el país.

Asimismo, establece los porcentajes de descuentos al PVP: 10% para las ventas realizadas durante ferias declaradas de interés público y hasta un 50% en las compras realizadas por el Ministerio de Educación, la CONABIP u otros organismos públicos.

Esta ley protege a las pequeñas librerías de las grandes cadenas y supermercados, promoviendo condiciones iguales de competencia. Como plantea Alejandro Dujovne

16 http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68006/norma.htm

17 http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/71549/norma.htm

(2017), esta reglamentación *"no solo contribuyó a preservar la diversidad de la red argentina de librerías, sino que afianzó su valor social y cultural al no someterla a la pura lógica del mercado"* (p.18).

Fuera de las legislaciones cabe mencionar el "Programa Sur" de traducciones de obras nacionales. A raíz de que la Argentina fuera seleccionada como país invitado de honor en la Feria Internacional de Frankfurt de 2010, el gobierno lanzó el programa de subsidios para traducir 100 obras de autores argentinos. Esta política de subsidios financiado por el Ministerio de Relaciones y Culto busca facilitar la edición de autores, clásicos y contemporáneos, en lenguas extranjeras *"a fin de promover el conocimiento de obras de la literatura y el pensamiento argentinos en el exterior"*[18]. Desde su creación hasta el 2015-2016 el "Programa Sur" subsidió 979 obras traducidas a 45 idiomas.

También resultan relevantes las líneas de subvención a editoriales independientes del Fondo Nacional de las Artes. Premios que permiten la publicación con costos reducidos o, en algunos casos, costo cero; programas de subsidios; ayudas para participar de ferias internacionales. Tales propuestas refuerzan la atención al sector, acompañando la exposición pública del fenómeno de la edición independiente.

Por último, no puede dejar de mencionarse los sucesivos intentos para la creación de un Instituto Nacional del Libro. La propuesta que tuvo mayor peso entre 2009 y 2010 consistió en formar un ente sostenido con fondos propios. El cálculo de recaudaciones se estimaba a partir de que el editor, el librero y el distribuidor depositaran un mínimo porcentaje de la facturación para generar el Fondo de Fomento (el 1% por ciento de las ventas de libros realizadas por las editoriales, el 0,5% de los ingresos de las distribuidoras y el 0,5% correspondiente a los comercios) (Friera, 2006).

Ha sido histórico el reclamo de editores y libreros respecto a que la exención del IVA se extienda a todos los rubros de la cadena de valor. El libro no paga IVA -establecido por la Ley de Impuesto al Valor Agregado N° 23349[19]-, pero sí todos los rubros intermedios que participan de los costos de producción. Por ejemplo, los materiales necesarios para la fabricación como el papel, o servicios como los alquileres de locales destinados al comercio de libros. Se preveía que el Instituto asistiera en este problema al permitir

18 http://programa-sur.cancilleria.gob.ar/

19 http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm

descargar del impuesto a las ganancias gran parte del IVA que se paga en el proceso de producción. Así ayudaría a equilibrar la balanza en materia fiscal.

La principal resistencia provino de las editoriales nucleadas en la Cámara Argentina de Publicaciones[20] que se opusieron a la estrategia de descuentos destinadas al Fondo de Fomento.

En 2009 el proyecto fue aprobado en Cámara de Diputados, pero no prosperó en la Cámara de Senadores. De esta manera quedó pendiente la formación de un órgano nacional con la capacidad de, por ejemplo, fomentar las actividades en torno al libro y fortalecer la producción a través de subvenciones.

3. El campo cultural en la Ciudad de Buenos Aires

La gestión cultural en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene especial importancia para esta investigación. Las acciones llevadas a cabo por el Gobierno de la Ciudad en materia de industrias creativas, principalmente las destinadas a la industria editorial local, generan un marco en el cual se desenvuelven las editoriales independientes porteñas.

Desde la Subsecretaría de Industrias Creativas y luego la Dirección de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, se pusieron en marcha diversas propuestas en esta materia. Al respecto, se destaca el desempeño del Observatorio en Industrias Creativas, una unidad de relevamiento y estudio que dio origen a diversos informes, investigaciones, estadísticas en torno a la producción cultural de la Ciudad de Buenos Aires. Estas acciones contribuyeron a un diagnóstico del funcionamiento de la economía de la cultura en la Ciudad[21].

Igual de relevante fue el programa "Opción Libros" abocado a la promoción de la actividad editorial local[22]. Este programa creado en 2005 buscó fomentar y difundir la actividad de las pequeñas y medianas editoriales y librerías de CABA, a través de actividades como convocatorias, conferencias, capacitaciones, eventos como La Noche de las Librerías.

---

20 Mientras que la Cámara Argentina del Libro representa mayormente a las pequeñas y medianas editoriales, la Cámara Argentina de Publicaciones reúne a los grupos empresarios trasnacionales. A pesar de que el número de las editoriales socias en la CAP es menor que el de la CAL, se trata de editoriales con gran capacidad de *lobby*.

21 https://www.buenosaires.gob.ar/observatorio-de-industrias-creativas

22 https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/opcionlibros/que-es-opcion-libros

En los últimos años el programa confeccionó catálogos, a modo de censos, del conjunto de editoriales independientes que funcionan en la Ciudad. Estas producciones han recabado información de contacto, descripciones, publicaciones relevantes, temáticas de interés de cantidad de sellos. Iniciativas como ésta ayudó a la visibilización de las editoriales. De hecho, resultó significativo que se decidiera emplear el término "independiente" en este tipo de publicaciones.

En esta misma clave también se realizó una guía de todas las librerías de la Ciudad: *Librerías de valor patrimonial de Buenos Aires* (2003).

En materia legislativa, la sanción de Ley N° 3014[23] en el año 2009 creó el régimen de reconocimiento a la actividad literaria de CABA. De acuerdo a esta norma los escritores nacidos o residentes en la Ciudad podían ser beneficiarios de este régimen por el cual recibían un subsidio mensual, vitalicio, de carácter no contributivo.

Por otra parte, a través de la Ley N° 934[24], promulgada en 2002, se obliga a los editores a entregar a cada organismo del Poder Ejecutivo un ejemplar de toda publicación que se realice en este territorio, que luego la Dirección General del Libro y la Promoción de la Lectura se encarga de distribuir en bibliotecas populares. El objetivo de esta iniciativa es diversificar el patrimonio bibliográfico de las bibliotecas (Arcioni, 2007).

Estas acciones, con mayor o menor resultado y margen de aplicación, demuestran un cierto interés por las artes y en especial la actividad del libro en estos últimos años[25].

23 http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-ciudad_de_buenos_aires-3014-creacion_regimen_reconocimiento_actividad.htm?34

24 http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-ciudad_de_buenos_aires-934-obligatoriedad_editores_entregar_libros.htm?3

25 En la actualidad, la mayoría de estas iniciativas han sido descontinuadas.

Capítulo 3. Las editoriales independientes de CABA (trayectorias)

1. La independencia y la autogestión

La categoría "independiente" en el mundo de la edición es por lo menos conflictiva. Este concepto reúne un abanico de significaciones que son apropiadas (o no) por los actores. De manera tal que la definición engloba un conjunto de características que son propias de cierto tipo de editoriales. *"Cada tanto se reitera la discusión acerca del sentido y función de la categoría 'independiente'. [...]. La crítica a esa categoría tiene un punto fuerte: su imprecisión al momento de distinguir qué sellos entran ahí y cuáles no"* (Dujovne, 2018). El término "independiente", entonces, genera adhesiones y oposiciones entre los editores.

De acuerdo a los casos relevados, la "independencia" se encuentra relacionada a la autonomía. Los editores o el colectivo editorial, son quienes toman parte activa en el destino que tendrá su emprendimiento. Esto está ligado a la propiedad de la empresa editorial, dado que éstas editoriales no se encuentran dentro de la órbita de los grupos concentrados. Son, de hecho, empresas de capital nacional que han escapado a los procesos de absorción por parte de las multinacionales extranjeras (Szpilbarg y Saferstein, 2010).

El sector independiente se define en gran medida por este distanciamiento de ciertos aspectos que atraviesan el mercado editorial. Específicamente, el acaparamiento de la producción, distribución y venta por parte de pocas firmas multinacionales. De esta forma, se reservan la capacidad de decisión sobre la construcción del catálogo. Es decir, el programa de publicación responde a una serie de criterios que exceden a las simples expectativas económicas.

> Soy independiente, no dependo de nadie. Las decisiones las tomo yo, hago los libros que quiero hacer sin pedirle permiso a nadie, sin tener que consultar a nadie. Las decisiones editoriales, administrativas, financieras las tomo yo sin tener que depender de ninguna otra persona, organismo o empresa. No creo que haya más independencia que ésa (Leandro Donozo, editor de Gourmet Musical).

En algunos casos ser "independiente" se toma como parte identitaria del colectivo. Es una postura ideológica-política -aunque no necesariamente se exprese de esta manera- que nutre de sentido a la práctica.

En este tipo de proyectos, el grueso de la financiación parte de una inversión propia. Esta condición les permite mantenerse en un circuito de libertad de acción, sin la necesidad de responder a intereses externos.

> [Somos independientes] porque el capital es nuestro. Nosotros pusimos el capital, nosotros aportamos el trabajo. Nadie viene a bancarnos (Soledad Blanco, editora de Peces de Ciudad).

La cuestión del origen del capital se extiende a la estructura de la empresa editorial. Sobre este punto emergen las controversias. Algunos deciden dejar el mote "independiente" para las microeditoriales y pensarse más como pequeña o mediana empresa. Pero el punto más conflictivo sucede en el rechazo de un término que agrupa a experiencias disímiles. Quienes deciden alejarse de la categoría "independiente" alegan que muchas editoriales autodenominadas de esta manera no cumplen los "requisitos" de dicha cualidad.

Otro factor para el análisis es el papel que juegan las autoridades gubernamentales en la escena editorial. En algunos casos, se considera que tener algún tipo de vínculo con el Estado es un atenuante de "independencia". Existe un grupo de editores que encuentran en los subsidios una manera de alivianar los costos de una determinada publicación. Así también, las compras de libros por parte del Ministerio de Educación fueron durante mucho tiempo una política auspiciosa para las editoriales, grandes y chicas. Estas acciones acompañaron la circulación de las producciones de estas editoriales.

"Independencia" comparte sentido con otro concepto igual de relevante: autogestión. En algunos de los casos relevados ambos conceptos se toman por igual. Así, por ejemplo, "hacer todo por uno mismo" pasa a ser sinónimo de "independiente".

La autogestión puede ser entendida como *"el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de la toma de decisiones, que favorece la autonomía de un 'colectivo'"* (Peixoto, 2004, p.39). En el quehacer editorial, estas características pueden traducirse en la toma de decisiones en conjunto, por lo que no se hace nada sin el consenso colectivo; en un sentido de pertenencia en el cual todos los integrantes se sienten parte del proyecto, por extensión, todos "son" la editorial. En otras palabras, autogestión refiere a: libertad para construir el catálogo, horizontalidad en la composición gestora, estructura orgánica donde el trabajo de cada miembro se vuelve vital para alimentar y dar continuidad al emprendimiento.

> Es un proyecto autogestionado porque no recibimos subsidios de ninguna clase, nunca los tuvimos ni del Estado ni de ninguna organización gubernamental, ni nada. Ni de los autores porque nosotros somos quienes financiamos las ediciones y quienes apostamos por los distintos libros. Creo que está claro que somos una editorial independiente por este motivo de ser autogestionado donde no estamos financiados por nadie que nos indique o nos diga algo de nuestra línea editorial y, por otra parte, eso nos da una independencia para marcar nuestra línea editorial (Constanza Brunet, editora de Marea Editorial).

En cuanto a las condiciones laborales, la autogestión se liga con la idea de "hacer todo a pulmón". Estos proyectos de baja escala económica se sustentan por el esfuerzo de pocos integrantes, cuestión que permite mayor control sobre aquello que se produce.

> En términos literales, la editorial es autogestionada porque es gestionada por los trabajadores. Lo que pasa es hasta qué punto somos trabajadores y hasta qué punto somos socios de una empresa. Es un límite que en estos casos es muy difícil de discernir. Me puedo considerar al mismo tiempo empresario y trabajador que autogestiona su compañía, y no mentiría en ninguno de los dos casos, ambas serían ciertas. Entropía es una empresa que arrancó con un capital, material y simbólico, de sus socios y se fue formando como empresita. En ese sentido, es autogestionada (Sebastián Martínez Daniell, editor de Entropía).

Para estos proyectos, el bien es colectivo. Al respecto, cabe especial mención para los casos en que los grupos se constituyen como cooperativas de trabajo para adecuar su forma jurídica-organizativa a un modo de concebir el trabajo colectivo.

La categoría "independiente" resulta útil para describir a una porción del mercado editorial. Ciertas editoriales se autodefinen como "independientes" para enmarcar una postura ideológica y cultural, en torno a la cual se crean alianzas, proyectan estrategias de gestión, definen su posición en el campo editorial.

Existen otras formas de pensar esta concepción. En el libro *Independientes, ¿de qué? Hablan los editores de América Latina* (2016), los autores Hernán López Winne y Víctor Malumián proponen pensar a la "independencia" como una *"zona política,*

inestable y en constante cambio" (p.2). De acuerdo a esta idea, en diferentes momentos de sus desarrollos, las editoriales pueden estar más cerca o más lejos de esa zona.

Dentro de los criterios que se mencionaron es posible encontrar proyectos diversos en cuanto a trayectorias, objetivos, ciclos productivos, organización, apuesta estética, etcétera. La ambigüedad de la categoría puede llevarnos a considerar a todo actor como independiente. Sin embargo, no puede obviarse el hecho de que ningún sello resulta del todo independiente del mercado en tanto que opera en un circuito económico de producción y venta.

1.1 Motivos para crear una editorial

Las maneras en que los editores independientes abarcados por el estudio de casos múltiple que propone esta tesis llegaron a la edición de libros son diversas. Sin embargo, pueden encontrarse algunos puntos en común en lo que se refiere a los fundamentos/objetivos de cada proyecto editorial.

De manera generalizada, el conjunto de editores ha llegado a la actividad editorial por una necesidad expresiva. Puede no haber sido el horizonte de sentido desarrollar una editorial desde un principio, pero sí han encontrado en esta actividad la manera más adecuada para dar difusión a ciertas ideas.

Coinciden en el interés por dar circulación a textos que son considerados valiosos porque hasta entonces no habían encontrado canales de publicación o porque ponen en escena determinadas discusiones temáticas.

> Nuestro primer objetivo fue poder publicar autores que no tenían espacio en el mercado. Entre ellos los autores éramos mi socio y yo, la editorial comienza con un libro que escribimos a dúo. Cuando lo terminamos de armar en 2005 dijimos hagamos una editorial porque esto no lo va a editar nadie, no veíamos editoriales de poesía activas. Éramos un montón de autores que no publicaban, que no se pensaban haciendo libros. Entonces sentíamos ese vacío en el mercado. El principal objetivo me parece que fue ése: darle un espacio a gente que no lo tenía (Santiago Goyeneche, editor de Nulú Bonsai).

Las editoriales independientes, especialmente las abocadas a la publicación de ficción, intervienen en un circuito de autores que no encuentran canales de publicación. En este

sentido, constituyen un aporte relevante al campo editorial, al generar condiciones de publicación para los escritores *amateurs*.

Como expresa Santiago Goyeneche (Nulú Bonsai), muchos de los editores independientes son primeramente escritores aficionados, que más tarde han decidido fundar las propias editoriales. Dichas trayectorias acaban por definir la construcción del catálogo: el público al cual se dirige la editorial y el tipo de producto que ofrecerá. De acuerdo a estas trayectorias se entiende que los proyectos editoriales aspiren a dar respuesta a la necesidad expresiva de escritores inéditos.

Esto sucede también en Entropía donde el recorrido de los gestores se liga especialmente con los objetivos de la editorial.

> Los objetivos son mantener activa una pasión que nos une a los cuatro socios de la editorial, que es la de poner en circulación discursos textuales que nos parecen que aportan a descubrir nuevas miradas y nuevas voces dentro del panorama de la literatura local. Somos cuatro personas muy comprometidas con la literatura. Dos somos escritores, además, que en un momento particular se nos dio la posibilidad de arrancar con el emprendimiento. Por lo cual, el objetivo de la editorial es mantenernos en ese lugar, en un nodo de sentido por donde circula un montón de textos (Sebastián Martínez Daniell, editor de Entropía).

Este sello nace de la mano de Valeria Castro, Juan Nadalini, Sebastián Martínez Daniell y Gonzalo Castro. Estos últimos son escritores que tenían obras escritas al momento de dar forma a un proyecto editorial propio. La editorial nace entonces con la publicación de las obras de los gestores[26].

El recorrido de los fundadores se liga a los objetivos de la editorial. Entropía forma su propuesta sobre la base de autores en principio desconocidos. De este trabajo de "descubrimiento" han surgido obras importantes de autores como Romina Paula, Sonia Budassi, Iosi Havilio, Pola Oloixarac, Martín Zícari, entre otros. Entropía es reconocida en el medio en cuanto a publicación de autores inéditos. En distintas ocasiones Sebastián Martínez Daniell, su editor, ha sido jurado de la Bienal Arte Joven en la categoría cuento. Así también, la editorial se ha hecho cargo de la edición de las obras premiadas.

26 Publicar en los propios sellos es una práctica extendida en este sector, desligado del doble rol de escritor y editor.

Alto Pogo nace de una manera similar. El editor Marcos Almada plantea que, junto a los demás fundadores, frecuentaban muchos círculos de lectura que les permitía estar en contacto permanente con colegas, escritores que hasta entonces no habían sido publicados. Incluso tenían experiencia en el trabajo de lectura y corrección de textos de otros. Cuestión que desembocó en la realización de una editorial para darle circulación a mucho de este material. Sólo más tarde, al momento de armar la estructura del sello, se enfrentaron a la necesidad de idear un circuito comercial necesario para la subsistencia del proyecto.

Puede plantearse que las editoriales independientes surgen del entusiasmo de personas que se encontraban ligadas al arte y la cultura. Bertrand Legendre (2013) distingue tres tipos de perfiles de los fundadores de editoriales independientes, refiriéndose a la escena editorial francesa: profesionales que vienen del sector del libro, profesionales provenientes de otros sectores sin experiencias previas en el campo editorial y autodidactas que ingresan a la actividad editorial por amor a la literatura y a los libros. En este último grupo se incluyen a los editores que aspiran a intervenir en la cultura a partir de catálogos cuidados.

En cuanto a la motivación económica, los editores parten de la idea de "vivir de la edición". Fundamentalmente, de los catálogos que construyen, los cuales poseen características particulares como la rotación lenta. Esto significa, vivir de una actividad que los "apasiona".

Del conjunto de editores consultados sólo una porción pequeña tenía conocimientos previos sobre edición de libros. Es decir, sobre todos los aspectos que constituyen a la industria y las implicancias de llevar adelante un emprendimiento de esta índole. La mayoría ha llegado al medio por las competencias en las tareas más intelectuales.

Se destaca Leonora Djament, quien antes de ser editora en Eterna Cadencia poseía años de experiencia en grandes editoriales (Alfaguara y Norma). De acuerdo a lo expresado por ella, la transición se condice con el deseo de alejarse del modo de pensar la edición que tienen las grandes editoriales.

Juan Carlos Manoukian (CICCUS) expresa que venía de tener una imprenta que le permitió conocer el negocio editorial. Por otra parte, Miguel Villafañe de Santiago Arcos tenía su propia librería y desde ese lugar armó una editorial.

El caso de Néstor González es particular dado que desde el comienzo tuvo una visión de lo administrativo y lo financiero, pese a que no tenía experiencia previa en el medio. Al punto que forma una distribuidora a modo de unidad de negocio que acompañara el

sostenimiento de la editorial. El proyecto no prosperó para la distribución de los sellos ajenos, sí para los libros propios.

> Lo que sí entendí desde el principio es que había que, con estructuras nulas o muy chicas, asumir el trabajo de varios frentes, desde barrer y ordenar el depósito, tener registro hasta la emisión de las facturas y hablar por teléfono con los derechohabientes de Francia para conseguir derechos, subsidios o créditos (Néstor González, editor de Las Cuarenta).

En esta experiencia hubo una especial atención de las tareas "no editoriales" que hacen a una editorial. Además de comprender que tales actividades recaerían sólo en él dado que la estructura no era la suficiente como para contar con personal.

Los escritores-editores forman parte de un perfil de gestores que no necesariamente son profesionales de la edición. Muchos provienen de carreras universitarias asociadas a las humanidades y las ciencias sociales más que a la administración editorial, y aprenden los diversos aspectos de la gestión editorial casi de manera autodidacta. Han ido aprendiendo los aspectos de la actividad editorial "sobre la marcha", en la experiencia.

La poca experiencia en la edición en muchos casos ha desembocado en conflictos durante los primeros años. En esto, además, entra en juego el grado de formación de los actores.

En el caso de los escritores-editores, es posible rastrear la procedencia de carreras humanísticas como Comunicación Social o Letras. Esto refuerza el hecho de que se acercaron a la edición de libros en el camino hacia una manera de circulación de ideas. La gran mayoría de los actores se han formado en la práctica.

En Ediciones del Signo, Malena Pestellini provenía de la Carrera de Edición de la UBA. En el caso de Entropía, Valeria Castro proviene de la Carrera de Edición y fue quien impulsó la idea de armar la editorial.

El origen también puede darse desde el periodismo. Tal es el caso, entre otros, de Constanza Brunet de Marea Editorial.

> Profesionalmente vengo del mundo del periodismo, personalmente soy una gran lectora y el mundo de los libros siempre me apasionó. Y dentro del periodismo me parecía que había espacio para que hubiera una editorial independiente, con una aspiración más cultural que comercial. En general los libros periodísticos parten en muchos casos desde

> la editorial no desde los autores, desde muchas editoriales grandes sobre todo, motorizadas por una idea comercial porque hay determinado tema que está en el tapete y se sobreentiende que se pueden vender muchos libros sobre ese tema, entonces se hace un libro. Mi idea era la contraria, entiendo que el periodismo, en general los ensayos de actualidad y de temas políticos y sociales, es una parte de la cultura súper importante y que había un nicho ahí para hacer otro tipo de libros, con otro tipo de calidad, con otro tipo de mirada, corriéndonos de la lógica ésta del libro del momento, de la lista de *bestsellers* y demás (Constanza Brunet, editora de Marea Editorial).

Constanza Brunet también reconoce haber realizado algunas materias de la Carrera de Edición para conocer más algunos aspectos específicos, como la realización de contratos. Santiago Goyeneche de Nulú Bonsai también forma parte del grupo que ha incursionado en esta carrera en pos de obtener herramientas para el propio emprendimiento, pero que no han finalizado el recorrido académico.

Pese a algunas trayectorias formativas truncas, lo cierto es que en la mayoría de las organizaciones es común que al menos un integrante haya cursado o curse la Carrera de Edición, cuestión que refuerza la orientación hacia esta propuesta educativa de formación profesional en el campo.

1.2 Dificultades iniciales

Estos proyectos editoriales comenzaron a funcionar, a trabajar, por lo menos un año antes de constituirse como una editorial. Esto refiere a la preparación del emprendimiento puertas adentro antes de lanzar los primeros títulos. Hasta el momento de iniciar la actividad editorial de manera "pública", para los lectores, los editores dan forma a la idea de catálogo, definen la estrategia de financiamiento, eligen un modo de distribución. Tales circunstancias llevan en algunos casos a las imprecisiones para determinar el momento exacto de inicio de actividades de los sellos: surge el interrogante acerca de si una editorial nace con el lanzamiento del primer libro o con el trabajo de planificación previo.

Todos los editores reconocen haber cometido errores en los primeros años. Si bien cada trayectoria es particular, se pueden detectar dificultades en casi todos los aspectos de la cadena de valor. Con mayor o menor grado de éxito, los editores han sabido resolver algunos conflictos y otros, en cambio, persisten en los esquemas de trabajo.

La financiación es un punto sensible que se resalta como la mayor dificultad inicial. La incertidumbre de cómo se financiarán los libros cuando no hay recursos para publicar todo lo que se desearía. La generación de un sistema que pueda autosustentarse.

> La única dificultad que existe siempre desde el principio hasta el día de hoy, y porque es inherente al sector del libro y mucho más en Argentina y en América Latina, es la dificultad financiera que existe permanentemente. No por algo propio de Eterna Cadencia, sino porque es un sector muy frágil financieramente y este país hace que las cosas sean todavía más complicadas (Leonora Djament, editora de Eterna Cadencia).

La duda de con qué capital arrancar y cómo generar recursos, puesto que el dinero no alcanzaba para publicar lo que querían publicar. Formar un sistema de financiamiento que pueda sostenerse dado que la editorial crecerá al ritmo de que se vendan los libros. Este tema, en definitiva, es el mayor desafío de las editoriales independientes.
Víctor Malumián (Ediciones Godot) hace hincapié en la definición de la tirada. Especialmente, en los contrastes que se dan entre la tirada y el nivel comercial de la empresa editorial.

> [La editorial] empieza en el 2008. Publicamos un solo libro ese año porque arranca con fondos personales, eran muy escasos y alcanzaba sólo para ese. No averiguamos demasiado sobre el mundo editorial y nos largamos a sacar el primer libro. Teníamos conocimientos técnicos para armar el libro, para mandarlo a imprenta y ni siquiera nos preocupamos mucho por cómo lo íbamos a distribuir, lo cual después trajo una serie de problemas. El primer libro era *Las doce pruebas de la existencia de Dios*, con ilustraciones de León Ferrari. Creo que hicimos una tirada de 1500 que estaba claramente desfasado con la realidad de la editorial, era imposible que vendiéramos eso en un tiempo lógico con nuestro sistema de distribución que era inexistente en ese momento (Víctor Malumián, editor de Ediciones Godot).

La tirada inicial y la capacidad de venta que tenía el sello en ese momento eran dos elementos discontinuos. Los errores en la tirada llevan a un alto margen de invendibles que terminan en los depósitos y en los inicios de estos sellos se vuelve un problema que muchos editores resuelven por intuición.
Vinculado a este tema, Malena Pestellini de Ediciones del Signo plantea que en la etapa inicial el trabajo con las imprentas fue conflictivo:

> Nosotros tuvimos algunas ideas, pero en cuestiones meramente económicas y productivas, tuvimos muchos traspiés con las imprentas pagando mucha guita de más. Los primeros dos años fueron un desastre en términos de producción, de entender cómo nos convenía producir, en qué cantidad. Publicar 500 libros de uno que vendimos 100 tres años después, y mandarlo a imprimir a la imprenta más cara de Buenos Aires. Imprimirlo en el momento equivocado, de eso tuvimos muchos problemas (Malena Pestellini, editora de Ediciones del Signo).

Estos problemas son una deriva del desconocimiento de cómo trabajan las imprentas. Por ejemplo, qué momentos del año las imprentas se saturan de pedidos o cuánto demora el trabajo de los talleres gráficos. En este sentido, también, es común imprimir en cantidad para abaratar el costo, cuestión que más tarde acaba por ser contraproducente si los libros se venden al cabo de varios años. Éste es un error que origina muchas pérdidas económicas.

Qué dinero tiene que dar un libro, en cuánto tiempo se tiene que vender, la cantidad de títulos que se deben vender para continuar con la elaboración de los siguientes; en la mayoría de los casos se plantea que estos aspectos de la producción parten de la deducción. Cómo calcular el flujo de caja o el punto de equilibrio son conocimientos que provienen de la experiencia.

Como se ha dicho antes, la poca trayectoria en el medio influye en los conflictos que se presentan en el desarrollo del propio proyecto. Este estado de desconocimiento suma más inestabilidad a la gestión.

> Tuve todas las dificultades. De no tener experiencia, de no tener dinero y de tener que aprender todo de cero prácticamente. Cómo distribuir, cómo tratar con la imprenta, etcétera. Las cuestiones legales, cómo lidiar con las librerías, cómo financiar. Todas las dificultades que hay para iniciar una editorial, las tuve a todas. Tengo un catálogo de dificultades. Eran todas dificultades, porque era yo sólo armando un proyecto y aprendiendo sobre la marcha (Leandro Donozo, editor de Gourmet Musical).

Como remarca Leandro Donozo (Gourmet Musical), en el caso de su sello el conflicto se intensifica dado que sólo él lleva adelante la gran mayoría de los aspectos productivos. Fuera de este aspecto particular, la poca experiencia en las tareas no editoriales implica todo un proceso de racionalización de los procesos.

La cuestión comercial también se presenta como dificultad. Principalmente, el hecho de no poseer un fondo editorial para presentar a las librerías o a las distribuidoras se vuelve un "cuello de botella". En el caso de Ediciones Godot comenzaron con un sólo título lo que provocó que los libreros no entendieran el proyecto. En este punto, la dificultad se vincula al desconocimiento de los libreros de la reciente editorial. En esta primera etapa, los editores no poseen material para "mostrar" a los libreros y que así tengan idea de hacia dónde se dirige el catálogo. En este sentido, comenzar con un solo libro es considerado un error, ya que los libreros no saben cómo catalogar el material.

Constanza Brunet de Marea Editorial relata haber enviado una maqueta y un diseño de tapa a Tusquets (distribuidora) para comenzar a trabajar la distribución, dado que aún no tenía libros terminados que sirvieran para mostrar el trabajo del sello. En este caso desde un principio la editorial contó con una distribuidora grande, pero acceder a una es dificultoso sin un plan editorial. Por eso algunos inician distribuyendo por cuenta propia, pero esta actividad insume mucho tiempo y esfuerzo.

La gran mayoría de los editores expresan que tuvieron "miles" de problemas y que debieron "aprender todo de cero". Sin embargo, haber sorteado estas dificultades cuando algunos sellos han desaparecido a lo largo de los años, marca el grado de profesionalización que estos editores han ido adquiriendo en el quehacer editorial. Cabe la duda de si existe otro camino para aprender que no sea el de la prueba y el error.

Asimismo, se destaca la asociación y la comunicación con otros editores como manera de sobrellevar los obstáculos. Reconocen que los encuentros con otros editores han sido satisfactorios para aprender los procesos editoriales y acceder a información como contactos de distribuidores, libreros, ferias, etcétera.

1.3 La edición independiente según construcción del catálogo

Las formas que adquieren los catálogos en el sector independiente son diversas. El conjunto de estas editoriales han sido reconocidas en el medio por la apuesta a la experimentación y la búsqueda de autores y obras que resultan relevantes para determinados núcleos temáticos. De esta afrenta han surgido prácticas orientadas a segmentos particulares de la demanda, constituyéndose como editoriales especializadas.

Tal es el caso, por ejemplo, de Gourmet Musical. Como hasta su conformación no existían editoriales abocadas exclusivamente a libros de música, Leandro Donozo decidió armar su propio sello para suplir la vacancia en la materia. Es así que desarrolló

un espacio destinado a publicar textos de historia, ensayos e investigaciones sobre música que hasta entonces no circulaban en el mercado.

Similar es la experiencia de Chirimbote. La editorial nace con la colección *Antiprincesas* -la producción más reconocida del sello- como marco para trabajar determinadas temáticas dentro de la literatura infantil. Así se llegó a la conclusión de que una editorial era la mejor manera de expresar todas esas ideas.

En casos como éstos, la temática define a la editorial. Cuestión que lleva a los editores a inclinarse por nichos específicos de lectores.

Otras veces esto puede darse en el tratamiento de aspectos específicos como la publicación de poesía. Este género, históricamente considerado poco rentable, ha tenido preponderancia en el segmento editorial independiente.

En cuanto a construcción de catálogo, un punto importante a considerar es la edición de autores inéditos. Sobre esta base muchos proyectos han erigido un lugar en el campo editorial. Cantidad de autores *amateurs* encuentran en estas editoriales la posibilidad de publicar sus primeras obras. Esta condición, que puede advertirse con más claridad en las editoriales de ficción, se forma como propuesta editorial de relevancia para muchos escritores que no hallan canales de publicación.

> Lo positivo es que tenés una gama de autores que si no los editamos las pequeñas editoriales, no los edita nadie. Y no hablo sólo de autores desconocidos, sino quizás autores de renombre que los grandes grupos editoriales igual no los editan. Entonces eso también hace que sigamos estando, a pesar de toda la problemática de los costos y de las ventas (Pablo Campos, editor de Grupo Editorial Sur).

Editoriales como Entropía, Alto Pogo, Peces de Ciudad, Grupo Editorial Sur reciben material de autores hasta entonces desconocidos. Esta condición adquiere importancia como alternativa a las producciones de las grandes casas editoriales, las cuales muchas veces son inspiradas por las posibilidades comerciales de la publicación. Un escritor inédito no puede enviar su manuscrito a las grandes firmas. La mayoría de las publicaciones provienen de agencias literarias, son libros que solicita la propia editorial o que son dictados por las casas matrices, o son nuevas obras de autores que ya publican habitualmente en el sello. Por lo que las posibilidades de publicación para estos autores son muy bajas (Schavelzon, 2009).

A propósito, posicionar a un escritor desconocido implica un arduo trabajo. Esto supone comprometer el capital de la editorial, desconocer si el libro se venderá o no, y en muchos casos sabiendo que quizás la inversión inicial no se recupere.

En el plano de los textos académicos es posible detectar un conjunto de disciplinas que han adquirido relevancia en los sellos independientes, tales como Filosofía, Historia, Comunicación, Sociología, Antropología, Economía. Dentro de estas categorías pueden encontrarse tanto rescates de obras destacadas como divulgación de *raras avis*. Existe especial interés por obras que den cuenta de ciertas discusiones. Pueden mencionarse como ejemplo los libros sobre pensamiento descolonial de Ediciones del Signo. Dicha colección denominada *El desprendimiento* tiene amplio desarrollo dado que este tipo de realizaciones son consideradas escasas ante la predominancia de la filosofía europea en las grandes editoriales. No obstante, los gestores de este proyecto reconocen que si un sello de envergadura se interesara en esta temática, afectaría la propuesta del catálogo:

> Lo cierto es que cualquier apuesta muy significativa que nosotros hagamos, si llegara a funcionar muy bien sería abducida rápidamente por otro que pueda proponer una economía muy rentable. Si nos fuera muy bien, puedo asegurar que en un año Gedisa, por ejemplo, saca otra colección de descolonialidad donde están todos los otros autores célebres que nosotros no tenemos. Hay que ser justos y entender que todavía podemos subsistir porque estamos yendo muy por los márgenes. Si llegáramos a pegarla, nos fundimos (Malena Pestellini, editora de Ediciones del Signo).

Desde el ensayo filosófico, es posible encontrar traducciones de obras clásicas como las realizadas por Las Cuarenta. Este sello encara la tarea de actualización de textos valiosos como *Metafísica* de Aristóteles, *Las fronteras del discurso* de Mijaíl Bajtín o *Marxismo y Literatura* de Raymond Williams, entre otros.

Por otro lado, está la puesta en circulación de traducciones de autores u obras inéditas al castellano, como pueden ser los libros de Slavoj Žižek o la recopilación de escritos de Roland Barthes por parte de Ediciones Godot.

En este aspecto, Damián Tabarovsky (2015) subraya la importancia del trabajo de los sellos independientes con las traducciones hechas en el país. Sin la intervención de estas editoriales que proponen traducciones con inflexión rioplatense, los lectores tendrían que conformarse con leer sólo en el español de España.

En este mismo sentido, las autoras Guillermina Torres y Samanta Rodríguez (2019) marcan que la traducción, ligada a la configuración identitaria de ciertas editoriales independientes, *"aparecería como afirmación de un campo literario nacional que desde posiciones periféricas se apropia de literatura en lengua extranjera, traduce y por ello relee y pone a dialogar esos textos en el territorio de la lengua nacional"* (p.179). Por tanto, la traducción "rioplatense" que motiva a estos editores puede ser entendida como un ejercicio de "soberanía cultural".

Los catálogos de las editoriales independientes se conforman como alternativas a las producciones orientadas a los públicos masivos. Presentan opciones frente a la uniformidad de la oferta que impulsan los grandes grupos (EDINAR, 2008).

La intervención de estos editores ha dado origen a libros que si fuese por las expectativas de venta, no hubieran sido publicados. Es decir, las posibilidades comerciales no son el principio imperante en la definición de una publicación. La selección de originales parte esencialmente del gusto de los editores, por lo que se percibe como una tarea personal. Para los editores, tercerizar el trabajo de lectura y selección es comparable a resignar la identidad de la editorial.

Como se ha mencionado, en todos los casos analizados se destaca la capacidad de decisión que tienen sobre aquello que publican. Es decir, no deben rendir cuentas a una directiva que dictamina qué títulos son adecuados para el catálogo. La línea editorial, más bien, se arma de acuerdo a un criterio estético o financiero propio.

> No sé si hay algún sentido objetivo en una editorial. Me parece que la subjetividad se objetiviza en el catálogo. Nosotros empezamos con el proyecto de Punto de Encuentro porque estábamos tratando de construir una herramienta que aportara a la difusión de ideas, que abriera espacio para la circulación de ideas que no tenían demasiados espacios para circular. Y la objetivación de eso es la materialidad del catálogo, los títulos, los autores que lo componen. Esa es nuestra "espina dorsal".
>
> Después hemos ido ramificando. Tenemos colecciones de diversos géneros que no son el fuerte, o la "columna vertebral", de nuestro catálogo. Sí lo es, el pensamiento nacional y la historia. Siempre desde la perspectiva de nuestra identidad ideológica. Porque creemos en la objetividad equilibrada desde el lugar en el que uno habla como comunicador, porque uno también es un comunicador en algún sentido. Habilitando estos canales, uno siempre habla desde un lugar. Lo tenemos absolutamente claro, tenemos una identidad, una ideología. Cuando seleccionamos y pensamos nuestro proyecto editorial cada día, cuando volvemos a repensar nuestro proyecto, cuando

> planificamos nuevos títulos para incorporar al catálogo; siempre es desde un lugar que tiene que ver con eso (Cristina Angelini, editora de Punto de Encuentro).

De hecho, en estructuras pequeñas es frecuente que todos los integrantes auspicien de editores. El material es revisado por cada uno, y sólo cuando todos dan su aprobación, se decide editar el texto. Si bien existen roles definidos -o conjunto de tareas destinadas a cada miembro-, la lectura de manuscritos parece ser una actividad de la cual ninguno quiere privarse.

Los catálogos, entonces, expresan el juicio del editor. En esto confluye la curaduría que se ejerce de acuerdo a un principio que privilegia determinados contenidos por sobre otros. Gill Davies (2005) señala que los catálogos, entre otras cosas, *"reflejan una necesidad o apetencia percibida respecto de un producto relacionado con un tema, un campo de interés o una actividad de ocio"* (p.12). La organización y coherencia interna del catálogo, son elementos relevantes en la afirmación de la identidad de cada sello.

Las editoriales independientes apuntan a segmentos de lectores desatendidos por el *mainstream*. Se alejan de lo que dicta el mercado por lo que se abocan a los libros que requiere de tiempos largos de posicionamiento y retornos económicos. En este sentido, entre estos sellos es frecuente la resistencia a no descatalogar o saldar los libros que quedan en los depósitos. Los editores asumen que los libros se venderán y rechazan estas estrategias.

Tales razones, por tanto, nos pueden llevar a pensar a las editoriales independientes vinculadas al modelo económico basado en la oferta. En otras palabras, estas editoriales persisten en este viejo modelo, en contraposición al proceso de mercantilización impulsado por los grandes grupos que altera la dinámica de la actividad editorial orientándose hacia la demanda.

Capítulo 4. Producción

1. Aspectos del proceso productivo

Toda empresa editorial debe determinar qué operaciones implican la fabricación de los productos y qué recursos serán necesarios (De Mateo, Saura y Casals, 2009, p.150). De manera que el flujo productivo claramente está sujeto a las posibilidades económicas del sello. Para las editoriales de pequeña y mediana escala, cuya obtención de financiamiento es un desafío estructural y por ello el ciclo productivo posee determinadas singularidades.

En este segmento de la industria editorial, los sellos despliegan un abanico de medios a partir de los cuales obtienen recursos. Cabe mencionar, no obstante, que existen experiencias heterogéneas respecto a este punto: de proyectos que se han montado como editoriales desde cero y más tarde han convocado a editores para llevarla adelante; hasta iniciativas de determinado colectivo que han pujado por darle forma a un proyecto destinado a editar. Este punto marca una cierta diferencia en el armado de cada organización en particular.

Fuera de esto, las experiencias autogestivas, especialmente, han nacido desde el aporte de los propios socios/trabajadores. La inversión personal es una forma bastante sostenida de inyección de capital para iniciar el emprendimiento. Esta situación se sostiene incluso durante buena parte del trayecto hacia la consolidación profesional. No solamente por el hecho "poner plata" sino por el propio trabajo en forma no remunerada durante mucho tiempo. Como se explicará en detalle más adelante, las editoriales independientes pueden tardar años hasta volverse una fuente de ingresos asegurada para los/las trabajadores/ras.

Algunos editores también recurren a préstamos bancarios o de organismos gubernamentales. La práctica se puede extender en el cotidiano como financiamiento para determinadas publicaciones. La condición jurídica que posee cada proyecto pesa en la posibilidad de obtener créditos.

En menor medida, algunos aplican a subsidios que alivianan los costos de producción de un título en particular, aunque esto no representa una fuente permanente de capital para el sello.

Por todas estas razones, la venta de ejemplares es la fuente de ingresos principal para todo tipo de proyecto editorial, más allá de lo financieramente distintos que puedan ser

entre sí. De la comercialización proviene el grueso del capital que permitirá saldar las cuentas de producción (por ejemplo, la impresión) y, esencialmente, definirá la viabilidad de continuar publicando.

Ahora bien, cada proyecto puede tener métodos complementarios para obtener ingresos. Cuentan las líneas de producción conexas como, por ejemplo, la confección de agendas. Esto tiene sus propios tiempos para la producción: básicamente se debe elaborar entre junio y julio, para que estén disponibles los últimos meses del año.

También, algunos sellos ofrecen servicios editoriales a terceros. Para esta función, a la cual recurren muchas instituciones públicas y privadas, la empresa pone el conocimiento y el trabajo, mientras que el cliente se hace cargo del presupuesto de la producción y la mano de obra.

Generalmente, los recursos obtenidos a través de alguna de estas actividades se vuelcan a la realización de lo estrictamente editorial. Es decir, difícilmente el ingreso de los servicios editoriales se transforme en una remuneración para los integrantes de la empresa, sino más bien el capital ingresado pasa a formar parte de la "caja común" destinada a cubrir las ediciones propias del sello.

La estructura financiera de estas empresas editoriales, por tanto, hace que trabajen con ritmos de novedades limitados y tiradas pequeñas. Ambas variables muestran las estrategias operativas con las cuales se sostienen estos proyectos, pues la novedad y la tirada dependen directamente del capital disponible.

La siguiente tabla demuestra los números de las tiradas iniciales de las editoriales relevadas.

Tabla 2 - Comparación del nivel de tirada inicial

	Datos de la Tirada		
Editorial	**Número mínimo de tirada inicial**	**Número máximo de tirada inicial**	**Tirada promedio**
Eterna Cadencia	800	1500-3000	1500
Santiago Arcos	300	1500	500
Las Cuarenta	300	2500	1000
Ediciones Del Signo	100	500	200
Patria Grande	500	30000	1000-2000

Nulú Bonsai	200-300	2000	200-300
Alto Pogo	100-150	500	500-1000
Entropía	800	1800	100-1200
Gourmet Musical	500	3000	1500-2000
Marea Editorial	1200	4000	2000
CICCUS	300	1600-2600	100-1500
Punto de Encuentro	200-300	2000	1000
Chirimbote	NS/NC*	NS/NC	NS/NC
Peces de Ciudad	NS/NC	NS/NC	100-200
Biblos	300-500	1000	1000
Lenguaje Claro	NS/NC	NS/NC	500
Ediciones Godot	300	3000	1500-2000
Grupo Editorial Sur	200	500	NS/NC*

*No sabe/No contesta

Elaboración propia sobre la base de casos relevados (18)

De acuerdo a la Tabla 2 es posible determinar un número estándar de tirada inicial que va entre 1000 y 2000 ejemplares. Los números máximos a los cuales han aspirado a publicar guardan relación con estos números. Se destaca la publicación de 30000 ejemplares de Patria Grande, pero ésta corresponde a una edición a pedido donde el contratista costeó toda la producción.

Lo mismo sucede con CICCUS cuyas grandes tiradas (2600) han sido destinadas a las compras del Ministerio de Educación.

Asimismo, los editores reconocen que las tiradas más altas han sido casos muy excepcionales, especialmente para libros de los cuales se estimaban que tendrían un resultado comercial significativo.

Por otra parte, la tirada también guarda relación con los géneros y las colecciones. Así, por ejemplo, mientras se tira 200 ejemplares para un catálogo de poesía, para narrativa se opta por 400 o 500.

Las editoriales independientes, entonces, se manejan con tiradas relativamente bajas: como se ha dicho, los balances oscilan entre 1000 y 2000 ejemplares. Este volumen de publicaciones supone más riesgos para la inversión puesta en la creación de las obras.

El análisis de la tirada como expresión del proceso productivo deja al descubierto el modo en que deben racionalizar la impresión. Pues, para imprimir en *offset* (lo cual resulta más barato por unidad) los sellos deben tirar un mínimo de 500 ejemplares. Quedan, por tanto, inmersas en la lógica industrial de producir siempre por encima de esta cantidad para adecuarse a las dinámicas de la producción en serie.

En este tema, además, pesa la posterior distribución mayorista que tendrán los libros. El método de consignación lleva a las editoriales a tener que hacer tiradas numerosas para poder abastecer la mayor cantidad de librerías posibles. Caso contrario, con tiradas reducidas, los contados ejemplares acabarían todos en dos o tres librerías, corriendo el riesgo de que no salgan de las cajas o que terminen en los depósitos de dichos locales. Esta situación no resulta favorable para la fragilidad financiera de muchos de los pequeños y medianos emprendimientos.

Estos datos operan a modo de "fotografía" de la producción del sector, pues quedan desfasados con la coyuntura donde los niveles de tirada han decrecido sustancialmente. Así también, hasta el recorte temporal de esta investigación, el precio promedio de las producciones de estas editoriales era relativamente bajo respecto al mercado concentrado (Gigena, 2018)[27].

Tales aspectos hacen que un título que vende alrededor de 1000 copias sea considerado un éxito dentro de este sector (Schavelzon, 2017). Si de un tirada se venden 800, 900 ejemplares, y se venden en un promedio de año y medio o dos, es considerado un título rentable. Por la estructura de muchas de estas editoriales, estos números correspondientes a escalas productivas reducidas, resultan "suficientes" para la subsistencia financiera.

Cabe mencionar que la reducción de la tirada es un fenómeno sostenido desde la década del '90. En esto operan elementos como el fenómeno de la diversificación de la oferta. La especialización de los públicos a los cuales se dirigen las editoriales independientes hace que se manejen con tiradas pequeñas y, luego, sucesivas reimpresiones.

27 Al momento de realizar esta investigación se observó un aumento en los valores de producción de los libros, lo que repercute en el PVP promedio. Para más información revisar: Friera, S. (14 de agosto de 2019). El dolarazo macrista está devastando a la industria editorial. *Página 12*. Disponible en: https://www.pagina12.com.ar/212077-el-dolarazo-macrista-esta-devastando-a-la-industria-editoria?fbclid=IwAR1Hzi-s3n1oOZ3URMen-U7H4ZH3Xcz6Tr6Q3TrzqmCdpWGRh02AZRA6ULg

Las editoriales se manejan con el tradicional esquema financiero donde un título rentable sostiene a otro con menos éxito. Esto hace que el quehacer editorial sea una apuesta financiera. El cálculo de la tirada, sobre todo, se torna un punto sensible. Básicamente, cuánto editar y cuánto reimprimir para no dejar desprovisto el mercado, son disyuntivas difíciles de saldar.

Para continuar publicando, entonces, son necesarias las ventas. La inestabilidad de la demanda de este tipo de actividades culturales (Breton, 1982) induce más complejidad a la realización editorial y comercial. Los sellos independientes lanzan al mercado un número relativamente acotado de novedades -comúnmente entre 6 y 10 novedades por año, más alguna reimpresión. Como se verá más adelante, dicha situación se torna un problema para estas pequeñas y medianas editoriales, principalmente porque se ven forzadas a rechazar mucho material.

1.2 Descripción de la rutina productiva

La autora Patricia Picolini (2012) sostiene que puede considerarse al proceso de edición como *"la secuencia de tareas que da como resultado el prototipo de una publicación"* (p.341). Por tal razón la organización de la rutina productiva estará orientada a una actividad considerada de stock, la cual requiere de tiempos largos de elaboración. Teniendo en cuenta que, si bien en la mayoría de las industrias culturales la organización del trabajo por proyectos es un rasgo característico, se hace aún más evidente en el sector editorial dado que la creación de un libro lleva una dedicación de meses (los manuales de estilo hablan de un piso de 6 meses y un tope de 24). Estos procedimientos, entonces, son organizados de acuerdo a cada proyecto y refieren a la secuencia de actividades diversas, cuyos conocimientos son específicos.

Como ya dijimos, dentro de los proyectos editoriales independientes es común que todos los integrantes estén involucrados en la mayor parte de los procesos que hacen a la editorial, sobre todo los que tienen que ver con edición. No obstante, existen responsables por cada tipo de tarea. Entre los roles mayormente definidos pueden delimitarse la producción editorial, por un lado, y comercialización, por otro. En el primer conjunto se hallan las tareas asociadas a generación de contenidos, trato con los autores, diseño. Aquí se figuran los roles de editor (en las pequeñas y medianas empresas este rol también se pueden encontrar anexado al de Director Editorial), corrector y diseñador. Por otra parte, las acciones vinculadas a lo comercial

(distribución, venta y administración) pueden ser ejercidas por una persona dedicada a ello o bien, son repartidas entre todos los miembros.

En la organización interna estas ocupaciones se cumplen de acuerdo a cada requerimiento. De forma tal que, por ejemplo, la función de corrección la puede ejercer el propio editor que busca y selecciona manuscritos, con lo que se puede decir que dentro de la editorial hay quien/es tiene/n la competencia suficiente para ser corrector/es. La división de roles cambia según las prioridades de cada proyecto y especialidades de cada integrante. Así es más común encontrar en una editorial un "área" de diseño y trabajo con el soporte, y no tanto una destinada a prensa y difusión.

En general estos proyectos no superan los diez integrantes (la excepción puede ser Patria Grande que posee alrededor de 14 asociados dado que la cooperativa maneja, además de la editorial, una librería en la Ciudad de Buenos Aires). Existe un amplio abanico donde se puede encontrar proyectos sostenidos por una persona, dos o tres socios, este número puede variar según cada experiencia.

Entre todos los integrantes se van intercambiando muchas ocupaciones, aunque no necesariamente abarquen el total del proceso productivo. Lo cierto es que dentro del proceso existen tanto tareas internas como externas, por lo que la decisión de qué tarea tercerizar y qué realizar dentro de la empresa es decisiva para toda editorial - especialmente para las editoriales unipersonales que necesariamente deben recurrir a agentes externos. De esto dependerán aspectos como los flujos de trabajo, los tiempos de coordinación y planificación, el capital de inversión, etcétera.

Tabla 3 - Roles y actividades internas y externas

Editorial	Lectura de manuscritos y *editing* general	Corrección de estilo	Diseño	Impresión
Eterna Cadencia	Interna	Interna/ Externa	Interna/ Externa	Externa
Santiago Arcos	Interna	Externa	Externa	Externa
Las Cuarenta	Interna	Externa	Interna	Externa
Ediciones Del Signo	Interna	Interna	Interna	Externa

Patria Grande	Interna	Interna	Interna	Externa
Alto Pogo	Interna	Externa	Externa	Externa
Nulú Bonsai	Interna	Interna	Interna	Externa
Entropía	Interna	Interna	Interna	Externa
Gourmet Musical	Interna	Externa	Externa	Externa
Marea Editorial	Interna	Interna	Externa	Externa
CICCUS	Interna	Externa	Interna	Externa
Punto de Encuentro	Interna	Externa	Interna/ Externa	Externa
Chirimbote	Interna	Interna	Interna	Externa
Peces de Ciudad	Interna	Interna	Externa	Externa
Biblos	Interna	Interna	Ns/Nc*	Externa
Lenguaje Claro	Interna	Interna	Externa	Externa
Ediciones Godot	Interna	Externa	Interna	Externa
Grupo Editorial Sur	Interna	Nc*	Nc	Externa

*No contesta *No sabe/No contesta

Elaboración propia sobre la base de casos relevados (18)

La lectura de manuscritos y la selección de textos es una de las acciones que ningún editor quiere relegar. Esto se halla ligado a la línea editorial que se busca desarrollar y sostener en el tiempo, por tal motivo estos editores, y el resto de los miembros de la editorial que auspician de lectores, prefieren reservarse esta responsabilidad.

De igual manera, el primer *editing* general es realizado comúnmente por los editores. Este es el momento de diálogo con los autores y en donde se forma la idea de libro.

Siguiendo la hilera de producción, pueden encontrarse dos roles que mayormente se externalizan: la corrección de estilo y el diseño. Ambas tareas resultan puntuales para

las propiedades que adquirirá el contenido. Razón por la cual algunos editores recurren a especialistas externos.

A esto se suma la traducción que difícilmente se realice al interior de la empresa. Son pocos los casos en que esta tarea es realizada por un integrante del equipo editorial. El traductor mayormente trabaja *freelance*.

Es común que los editores se manejen con una cartera permanente de correctores y diseñadores a los cuales recurren habitualmente. Grupos que trabajan de manera continua con estas editoriales aunque no necesariamente forman parte de la plantilla estable de la organización. Así es común que se cuente con dos o tres profesionales de confianza lo que le permite al editor tomar partida estratégica. Por ejemplo, cuando uno de ellos se encuentra saturado de pedidos, se otorgan proyectos al otro. El mismo sistema aplica con traductores. La traducción es una elaboración intensiva de meses, pero mientras tanto la editorial debe seguir produciendo. Por tanto el sistema de rotación le permite a la editorial agilizar la producción.

La corrección y el diseño es llevada a cabo por agentes que trabajan por proyecto cada vez que se los solicita. Así, según el tipo de propuesta, se decide contratar el servicio externo o bien realizarlo al interior de la editorial. De manera que es posible encontrar editoriales que apelan a los dos métodos. Respecto a esto, pese a la tendiente búsqueda de amortización de costos, los editores se resisten a escatimar dinero en lo que respecta al cuidado del contenido. Cuestión por la que optan por pagar un corrector externo en pos de asegurar la calidad editorial. Tales cuestiones hacen que los mayores gastos de una editorial -además de la imprenta, por supuesto- se cuenten en corrección y traducción.

A propósito, durante la etapa final de realización todas las editoriales tercerizan el trabajo gráfico (impresión, encuadernación). A los sellos poco les importa incursionar en este campo, muy asociado a los talleres gráficos. Los costos de adquisición y mantenimiento de estos equipos influyen en este rechazo. La diferencia puede encontrarse en las editoriales artesanales que adoptan muchas de estas ocupaciones como encuadernación a mano, impresión desde el hogar, etcétera. También, algunas imprentas han pasado de trabajar la producción gráfica y material del libro a establecerse como editoriales. Este el caso, por ejemplo, de los sellos Tenemos las máquinas y El Zócalo.

A partir de los rasgos que adquiere el proceso productivo es posible verificar la precariedad laboral que atraviesa el sector editorial y gráfico en general. Como plantean Patxi Azpillaga, Juan Carlos de Miguel y Ramón Zallo (1998), la flexibilidad productiva, un fenómeno creciente en las industrias culturales, se genera al diferenciarse las competencias requeridas para el ciclo productivo. En este sentido, la industria del libro supone que existan determinados trabajadores especializados que son externalizados, contratados por proyectos y con pocas posibilidades de integrar una plantilla estable. Esto se acentúa en el sector independiente ya que los grupos de trabajo se reparten la mayor parte de la actividad intelectual y material. Aun así, no logran cubrir todas las actividades de la fase de producción industrial dentro de un equipo estable.

En los casos en que los emprendimientos no son los suficientemente sustentables, los trabajadores realizan acciones por fuera de la propia editorial, precisamente de corrección, traducción o comunicación. Por tanto, tales cuestiones hablan de la poca capacidad de lograr formar y mantener plantillas completas de trabajadores (que aseguren todas las actividades de la producción industrial) y de la consecuente inclinación a tercerizar determinados "servicios creativos".

Por otro lado, al interior de las empresas autogestionadas se registran situaciones de auto-explotación, sostenidas por el "compromiso con el proyecto" y la condición *multitarea* de los editores. Sobre todo en cuanto a los roles intercambiables entre los miembros y a las jornadas laborales (no existen horarios fijos). No obstante, más allá del mayor control que se obtiene sobre la producción, el trabajo exige altas cargas horarias de dedicación. En otras palabras, no se cumplen jornadas de oficina como en una gran empresa, pero la puesta en marcha de una editorial autogestionada implica un constante seguimiento del emprendimiento.

En tal sentido, la figura del editor es más difícil de comprender. En los sellos independientes la tarea específica del editor se combina con otras tantas ocupaciones de administración, difusión, comercialización. La autogestión lleva a una mayor exigencia de todos los colaboradores. El trabajo se concentran y esto deviene en una mixtura de roles. Estos editores *multitasking* acaparan varias de las actividades productivas a la vez.

También debe tomarse en cuenta la inscripción de los editores en la propia creación de contenidos, lo que además plantea un esquema diferente de la rutina productiva.

Tales cuestiones hacen que el proceso productivo en las pequeñas empresas posea ciertas particularidades. A continuación se describe cada fase de la rutina productiva reconstruida a partir de la experiencia de los casos relevados.

Selección de manuscritos

El comienzo del proceso productivo varía según cada circunstancia. Particularmente, las diferencias en la producción se denotan cuando se trata de "libros de placer" o "libros de utilidad práctica" (Aguilar, 1964). El modo en que llegan los manuscritos y el posterior trabajo editorial difieren según cada tipo de libro.

Cuando se trata manuscritos de ficción, es más común que los autores envíen sus materiales "de la nada" a las editoriales. Más aún si se trata de autores noveles. Los sellos reciben estas propuestas y eventualmente evalúan su posible inscripción al catálogo.

Mientras, otros sellos formulan proyectos de publicación. En estos casos el editor adopta un rol activo en el inicio de un libro, dado que se encarga de pensar ideas atractivas para publicar y más tarde busca al autor más idóneo para llevarla cabo, al cual le paga por ello (Davies, 2005, p.7). Este método es más propio de los sellos abocados a libros de investigación y no ficción (Punto de Encuentro, CICCUS, Gourmet Musical).

A grandes rasgos, estas formas constituyen los modos habituales en que las editoriales independientes se hacen de materiales: por *motus* propio del autor o por interés de la editorial. Luego se suman otras variables que juegan dentro de la construcción del fondo editorial tales como la producción de nuevas obras por parte de los autores ya publicados en el sello en cuestión. O bien, que la editorial haga una propuesta de publicación a un escritor reconocido que se desea que esté dentro del catálogo.

En el campo de las traducciones, también es común que los traductores propongan textos a los editores. Más allá de esto, los editores se ponen en contacto con agentes en ferias internacionales, a partir de lo cual acceden a obras.

Durante los comienzos es común que todos estos proyectos salgan a invitar a autores. Pero en la actualidad, con un catálogo formado, es habitual que lleguen manuscritos de autores interesados en publicar en el sello, puesto que reconocen el perfil del programa editorial (Unseld, 1985, p.36). Por lo cual, estos editores manifiestan que regularmente cuentan con material de lectura. Incluso que la mayoría de las veces no llegan a evaluar todos los escritos que reciben.

También debe tenerse en cuenta la cantidad de obras que parten de recomendaciones: un autor habitué de cierto sello que sugiere la publicación de un estudiante de su taller de escritura; o un compilador que propone trabajos de su becario, tesista o miembro de su cuerpo de investigación.

Algunas editoriales también cuentan con comités editoriales *ad honorem*. Estos comités aportan ideas de publicación, ayudan a compilar trabajos y, junto a los editores, delinean la publicación. Es común que se trate de académicos cuyo rédito tiene que ver con la publicación en sí misma, para sumar a la trayectoria académica. Esto también puede darse con los Directores de Colección como sucede, por ejemplo, en Patria Grande.

La actividad editorial también supone que los editores estén en contacto con la "vida cultural" en general, y en particular con los espacios ligados a su línea de publicación. Cuando se trata de tomar contacto con potenciales autores para el sello, los editores participan de los circuitos de sociabilidad por los que éstos generalmente circulan. Así, quienes publican ficción recorren los festivales de poesía, encuentros de lectura, talleres literarios, etcétera. Los editores especializados en temas de no ficción, por su parte, transitan por instituciones públicas o privadas, complejos educativos y universidades.

Existen entonces varias maneras a través de las cuales los editores se hacen de la "materia prima" de sus sellos. Consecuentemente, el cupo limitado de novedades de estas editoriales se agota demasiado pronto, situación que los obliga a rechazar mucho material. Esto se presenta como un problema para las editoriales que, por la escala económica, pueden editar un número limitado de títulos por año.

Preparación de textos

Una vez que se acepta el material, y se firma el correspondiente contrato, comienza el trabajo pormenorizado con el texto. Aquí es posible identificar dos grandes tendencias que tendrán incidencia en el proceso de realización. Por un lado, quienes sólo reciben originales terminados, por otro, quienes reciben fragmentos y ejercen un trabajo de seguimiento del autor.

Respecto al primer término, donde los editores parten de textos completos, este prerrequisito agiliza la evaluación y el proceso de producción del texto en libro. A partir de entonces comienza el proceso de *editing*, o *microediting*, el cual desarrolla el editor. Aquí mayormente se trabajan cuestiones de índole general, como la gramática, la coherencia y la cohesión, y la enunciación. Este es el momento de trabajo conjunto del

editor con el autor. Constantes idas y vueltas del texto con comentarios y sugerencias de corrección. La obra se afina todo lo necesario hasta llegar a un modelo final.

Al terminar esta primera revisión, es momento de la corrección de estilo y tipográfica. El corrector de estilo *"recibe el original editado, enmienda los posibles errores ortográficos, léxicos, de construcción e ilación. Busca la concisión y la claridad expositiva, además de la adecuación a las normas y convenciones lingüísticas* [...]*"* (Dutto, 2017, p.141). Este actor, en caso de ser colaborador externo a la empresa, trabaja en consonancia con el editor y el autor. Tal es así que se vuelve común que el editor medie la relación entre el corrector y el autor. No obstante, algunos editores prefieren que los correctores trabajen directamente con los autores, para dinamizar la tarea.

La idea de tercerizar la corrección puede resultar estratégica para el proceso. Un corrector es capaz encontrar ciertas *erratas* que hayan quedado del *editing* general. Inmersos en el texto, los editores pueden pasar por alto determinados aspectos, por lo que sumar a un nuevo lector ayuda a disminuir el nivel de errores.

Cuando llega la corrección, el editor la revisa. Luego, se encaran nuevas modificaciones si son necesarias y se envía al autor, quien debe dar su aprobación de las correcciones para continuar con el proceso productivo.

El segundo conjunto está vinculado a las editoriales que muchas veces proponen proyectos, a los cuales se referenció anteriormente. En estos casos las editoriales proponen un tema a desarrollar y buscan a la persona más capacitada para llevarlo a cabo. Los autores también pueden plantear una posible temática a desarrollar.

Es posible que, junto con el autor, se establezca que la entrega se formule una vez que la obra está terminada. Esto suele dar libre acción al escritor. No obstante, se torna común que el autor realice rendiciones periódicas a medida que va avanzando con la escritura. Puede ser uno o varios capítulos, o fragmentos de textos. A propósito, el editor ejerce un rol de consultoría para cuando el autor lo requiera.

La formulación del ciclo productivo en proyectos abocados a la confección de cada libro, también hace que las propuestas se dividan entre los integrantes de la editorial. Y así, cada uno es responsable de llevar adelante el trabajo integral del libro al cual fue adjudicado. Por ejemplo, Peces de Ciudad cuenta con editores según cada colección y así se dividen el trabajo.

> Actualmente somos 6 personas. Hay dos editores de poesía y narrativa, que también seleccionan; hay una persona encargada de seleccionar y editar teatro y narrativa infantil. Está la persona que diagrama los libros y hay otra, encargada de leer todo lo que es narrativa, pero novelas. Estamos los 6 para todos lados. Casualmente ellos también son autores de la editorial (Soledad Blanco, editora de Peces de Ciudad).

De esta manera cada persona puede hacer el seguimiento de un libro en particular, ya sea porque posee más afinidad con el autor o porque simplemente desea llevar el desarrollo de ese texto en particular. Si bien en cierto momento todos los miembros leerán el conjunto de materiales, este es un sistema que organiza el flujo de trabajo.

El *editing* se suele hacer a la par de las entregas que hace el autor. A medida que el escritor comparte sus avances, el editor lo revisa y le hace una devolución. De todas maneras, cuando el texto está terminado, se realiza una nueva lectura general. Una vez saldada esta parte, se hace una nueva devolución al autor.

En este tipo de procesos los tiempos son largos. La preparación de originales entre el editor y el autor pueden llevar meses o años. Sobre los intercambios entre ambos agentes, resulta importante mencionar que todos trabajan con procesadores de texto. Esta herramienta no solo vuelve más efectivo el trabajo de lectura y edición -prácticamente ningún editor recibe material impreso-, sino que también facilita las anotaciones sobre el propio texto. Así circulan las versiones del texto con comentarios en los márgenes o correcciones con control de cambios.

En el caso de las traducciones la rutina varía levemente. En principio, la gran mayoría de las veces el trabajo de traducción es externo a la organización -la especialización idiomática de cada agente pesa a la hora de la contratación. De manera que el sello está sujeto a la realización parcial de este actor. El ciclo productivo comienza con la obtención de los derechos de la obra y el acuerdo con el traductor. A partir de entonces el traductor comienza el trabajo con el texto y realizarán avances durante determinado plazo de tiempo.

El traductor, entonces, mantiene una comunicación sostenida con los editores con quienes examina cuestiones generales del trabajo. A veces estas entregas son incompletas y le faltan ciertas palabras que el traductor aún no define cómo convertirlas. Pero esto sirve para que el editor tenga conocimiento del grado de fluidez que lleva el proceso.

Una vez que el texto está terminado, el editor lo revisa y corrige. Si no existen cuestiones a discutir con el traductor, el texto pasa a manos del corrector. De este actor, regresa el material y nuevamente se revisa. Es posible que en esta etapa surjan dudas que deban ser consultadas a los traductores, hasta llegar así a un texto definitivo, listo para ser maquetado.

Diseño

Pasada la etapa de corrección, cuando se llegó a una condición óptima del texto, se da paso a la "puesta en página". En este proceso se trabaja la forma que tendrá el libro.

En el archivo electrónico de la maqueta final se encuentra el prototipo resultante de la actividad editorial, que más tarde será reproducido en serie. Cuando se habla de realización de prototipos únicos en las creaciones de las industrias culturales, se trata de elaboraciones con un significativo valor añadido (Zallo, 2001, p.162). En el modelo de maqueta se definirá el diseño general, interno (portada, página de legales, índices, glosarios, etcétera) y externo del libro (cubierta, sobrecubierta, solapas). Es el momento en que se opta por una determinada tipografía, una gama de colores, la diagramación que ordena el texto: tamaño de caja, estilo de títulos, sangrías, citas directas, notas al pie, etcétera. También se incluyen las imágenes, tablas, gráficos y otros agregados. Todos estos elementos se ejecutan a través de un determinado programa: InDesign de Adobe.

El proceso de "plantar" el texto en el diseño es ocasión especial para hacer retoques y correcciones de las *erratas* que hayan pasado desapercibidas hasta entonces. Durante el maquetado, además, surgen las necesidades de arreglar las *viudas* y *huérfanas*[28].

Asimismo, el transcurso de la lectura también es una oportunidad para extraer fragmentos adecuados para publicar en redes sociales, para la posterior difusión.

Una vez que la maqueta esta lista se vuelve hacer otra lectura y corrección general. El texto "plantado" es la prueba de galera que se envía a los autores. A esta altura no se realizan correcciones estructurales, por lo que el autor sólo puede sugerir modificaciones mínimas. Puesto que, si se corre la página, toda la maqueta acaba desarmándose.

28 "*Una viuda es la primera línea de un párrafo ubicada al final de una página, separada del resto del párrafo, que aparece en la página siguiente. Una huérfana es la última línea de un párrafo ubicada al inicio de una página, separada del resto del párrafo, que aparece en la página anterior"* (Piccolini, 2012, p.345).

Tales sistemas dejan entrever que prácticamente no se realizan maquetas de texto simulado. Sino más bien, se llega a la maqueta con el texto definitivo, lo más perfeccionado posible, y sólo ahí se diagrama.

Como se ha dicho, el diseño puede realizarse tanto al interior de la empresa como tercerizarse. Este esquema puede variar, por lo cual es posible que el diseño de interior se realice *in door* y el diseño de tapa sea externo.
En ciertos casos en que los propios editores se encargan del diseño, sucede que emplean formatos bastantes estandarizados. Como no se espera gastar demasiado tiempo en esta parte del proceso, se vuelcan por diseños de portada regulares y compaginaciones que resulten efectivas, repitiendo la plantilla.
Paralelamente a las correcciones finales, se comienzan a diseñar las tapas. Algunos editores reconocen que con el tiempo han dotado de relevancia al diseño de las tapas.

> Cada vez más trabajamos la tapa. Antes subestimaba esto, pensaba que si es un buen libro no importa qué tapa tenga. No es así. Es muy importante que el libro se defienda sólo en la mesa de las librerías. La elección del título también es fundamental. A uno le gustan los títulos poéticos y misteriosos, pero lo matas al libro. El título tiene que ser directo, concreto en relación con el contenido (Gabriela Tenner, editora de Lenguaje Claro).

Algo similar ocurre con las contratapas. El escrito que se ubica en esta parte del libro puede corresponder al propio editor o bien, se pide a algún personaje destacado que redacte y firme. Se brinda importancia a esta descripción ya que es un primer contacto del lector con la obra y, por ende, lo que influye en una posible venta. Asimismo, es el texto que replicarán muchos medios de comunicación o los libreros en sus redes sociales comerciales.
Las portadas también pueden contener alguna fotografía o ilustración particular. Esto requiere rastrear los derechos de cada archivo fotográfico o bien establecer un acuerdo con un fotógrafo o ilustrador.
Las tapas se prueban con el conjunto del texto y se fija la que quedará. La misma se comparte con el autor.
Junto a los últimos retoques de diseño se realizan los trámites legales, como el registro de ISBN.

Los archivos finales generalmente son dos, en formato PDF: tapas por un lado y maquetado por otro. Ambos documentos se mandan a imprenta.

Impresión

Una vez que el texto está maquetado y adopta el formato de libro que lo caracterizará, comienzan las definiciones asociadas a la impresión. Cuántas páginas tendrá el libro y a qué tamaño se publicará, son decisiones que vienen del diseño (aunque éstas deben tomarse pensando en la instancia de impresión; por ejemplo, teniendo en cuenta el tamaño de los pliegos para maximizar el aprovechamiento del papel); pero de qué sistema se va a imprimir (*offset* o digital, lo cual está asociado a la tirada), con qué tipo y gramaje de papel, y cuál será el método de encuadernación, corresponden a la etapa de impresión. Fundamentos de la materialidad del libro que requieren del trabajo conjunto con los imprenteros, actores de la industria gráfica.

Buena parte de los talleres gráficos concentran las actividades de peliculado, impresión, encuadernación y terminaciones; aunque hay algunos que tercerizan o bien la primera etapa o bien las últimas. Tales acciones corresponden a los procesos de producción industrial en serie de las publicaciones. Por lo que requiere de la intervención de personal calificado de la editorial para trabajar con el imprentero, con conocimientos de las acciones mencionadas, o como suele suceder, los mismos editores supervisan este desarrollo.

En términos generales, la empresa editorial llega a un acuerdo con la imprenta por la contratación de su servicio. A partir de entonces pasa a instancia de fabricación, iniciando con el envío de los archivos resultantes del trabajo de diseño. Este paso, por cierto, se facilita debido a la informatización de los procesos: todos los editores envían los archivos finales para imprimir en formato PDF, se envían por mail o se llevan en *pendrive* a las imprentas.

Es común que paralelamente a las últimas charlas con el autor, donde el texto ya pasó por previas correcciones pero surgen interrogantes que se deben consensuar con el escritor, o con las lecturas finales de la prueba de galera, se envíe a imprimir las tapas. Esto optimiza los tiempos de trabajo.

Al cabo de unas semanas la editorial recibe los ejemplares impresos, listos para ser distribuídos/comercializados. De forma simplificada este es el recorrido que atraviesan los libros para la publicación en físico. Sin embargo, las contingencias de los procesos inducen desafíos a las pequeñas y medianas editoriales. Como respuesta, algunos

editores acostumbran a comprar el papel aparte y lo llevan a la imprenta. De esta manera ahorran lo que pueden en este insumo. Otros, prefieren pagar el servicio completo de la imprenta, es decir, la mano de obra junto a la proveeduría de la materia prima. Esta vía es más costosa pero exime a los editores de intervenir en los circuitos asociados a la impresión.

Dentro del complejo entramado de actores de la edición independiente también están quienes buscan publicar fuera del país. El afán de reducir gasto orienta a estas editoriales a imprimir sus producciones en el exterior[29]. Esto agrega complejidad a las relaciones de las editoriales independientes con las imprentas.

Más aun siendo que la industria se maneja con materias primas que cotizan a precio dólar. No es menor la dolarización del precio de insumos esenciales como el papel y la cartulina dado que, con la escala inflacionaria, los precios varían enormemente. Esto pone en tensión la solvencia financiera de las editoriales haciendo que los aumentos terminen por encarecer al libro[30].

Tales cuestiones introducen a otros jugadores dentro de este escenario: las firmas oligopólicas del papel. En nuestro país, el papel es manejado por cinco empresas que concentran la producción: Alto Paraná, Papel Prensa, Papelera Tucumán, Ledesma y Celulosa Argentina (Vanoli, 2019, p.95). El mundo editorial en general y las pequeñas editoriales en particular, deben lidiar con las condiciones impuestas de estos actores que repercuten significativamente en los presupuestos que manejan las imprentas.

---

[29] Cabe aclarar que "imprimir en el extranjero" se refiere a la elaboración de libros que se realiza en barcos -en su mayoría de origen asiático- ubicados en aguas internacionales. Esta maniobra permite imprimir libros que por razones técnicas son difíciles de publicar en el país (libros ilustrados, en cartoné, etcétera), con una tirada grande a bajo costo (Gigena, 2017). Además, estos productos llegan al país sin recargos. Las editoriales deben pagar IVA al papel, pero los ejemplares que entran al país no pagan gravamen. Esto también es el motivo por el cual determinados sellos optan por imprimir en zona franca de Colonia, Uruguay.

30 El incremento de los precios de la materia prima, como consecuencia de la inflación, ha sido precisamente uno de los factores que, junto a otros elementos como ser la caída generalizada del consumo, determina a la "crisis" de la industria en los últimos años. Para más información revisar: Gigena, D. (13 de agosto de 2019). La incertidumbre económica y la suba del dólar golpean la industria editorial, *La Nación*. Disponible en: https://www.lanacion.com.ar/cultura/la-incertidumbre-economica-suba-del-dolar-golpean-id2277126?fbclid=IwAR2YhOZfNt1aLN2r5rEjXvumiNRku6ibtUg1NUGqHZ2Uq96CbWoHyLU8Kuk

En el mundo editorial, existe la idea bastante generalizada de imprimir en cantidades para así reducir el costo unitario (Davies, 2005, p.41). Este es un problema en el cual incurren muchos proyectos durante los inicios de la actividad pretendiendo invertir lo menos posible. El método en cuestión supone un desembolso inmediato. El costo es más bajo pero requiere tener disponible el capital para pagar a las imprentas en firme.

> Yo tenía la idea básica de que hay que imprimir más porque te abarata el costo. Pero por más que pagues menos los libros, si los terminas vendiendo en tres años, no te sirve. Porque por el tamaño de editorial que tenemos, por la forma de funcionar y demás, vendemos de a poquitos ejemplares y vamos usando esas ventas para reimprimir o para financiar nuevos títulos. Funciona todo así. Es como un equilibrio que lo tenemos un poco racionalizado, un poco intuitivo y así lo vamos haciendo (Pablo Martillana, editor de Ediciones del Signo).

> Yo hago 500 porque no tengo depósito, los libros están en mi casa y en mi casa hay que vivir. Por otro lado, me da temor hacer más, que significaría que el precio unitario baje porque no me quiero quedar con libros. Y si bien haciendo más el precio unitario baja, la inversión inmediata es sustancial. O sea, no es lo mismo hacer 500, que hacer 1000. El costo va a ser más bajo, pero la plata que tengo que poner toda junta es mayor (Gabriela Tenner, editora de Lenguaje Claro).

El conflicto viene con el desafío de vender la cantidad de ejemplares que se tiró, o por lo menos un número considerable que justifique la inversión. Cuando las ventas se registrarán en cuentagotas, a lo largo de años, termina siendo una enorme pérdida económica. Muchos ejemplares directamente quedarán como invendibles en los depósitos.

Los mayores gastos en que incurren los editores para la producción son destinados a pagar la imprenta. Aquí se valora la financiación que brindan estos agentes, plazos extendidos para cancelar las deudas de la producción. Esto supone pensar a los imprenteros como socios comerciales que otorgan opciones de pago para las editoriales, aspecto que ha favorecido el trabajo sostenido de muchos sellos.

No obstante, debido a la variación de precios general y la inflación, es esperable que los costos de las imprentas lleguen a variar durante el año, mes a mes. Y la financiación de la imprentas deja de ser una posibilidad.

Este panorama afecta la economía general de la empresa editorial. Como paliativo algunos editores imprimen la tirada en dos o tres tandas. O, lo que es más común, se opta por imprimir muchas tapas en *offset* para generar un stock, y luego de a poco se imprimen los interiores a medida que se necesita, en digital. Este es un método que, valiéndose de las ventajas de cada sistema de impresión, sirve para encarar la sostenibilidad del proyecto.

Por un lado, el sistema de impresión *offset* es valorado por su *"versatilidad, su capacidad de producción, su efectividad en diferentes segmentos de mercado, sus variados formatos de impresión, diferentes configuraciones de cuerpos impresores, de pila alta y pila baja, de pliego a pliego y de bobina, velocidades de impresión, etcétera"* (Vidable y Labbe, 2009, p.1). Condiciones que permiten hacer una tirada en grandes cantidades que no resulta tan costosa. Por otro lado, con la edición digital es posible hacer tirajes cortos de modo económicamente viable y rápido. Permite incluso la impresión a demanda (*Print On Demand*) y eliminar los problemas de almacenamiento (Vidable, 2015).

Basta mencionar que muchas pequeñas editoriales que nacieron con explosión a comienzos del nuevo milenio, se valieron de las ventajas de las tecnologías y la digitalización que permitieron el abaratamiento de los costos de producción (De Diego, 2010), desde el manejo de la edición con procesadores de texto hasta las ventajas de la impresión bajo demanda.

La elección por la impresión *offset* es notoria en el sector independiente. Los editores destacan la perdurabilidad de los materiales con este sistema (con la edición digital es probable que la tinta se borre al cabo de unos años). Por lo que sólo algunas cosas específicas se mandan a imprimir en digital, especialmente cuando se hacen tiradas cortas.

> Nunca hacemos menos de 800 libros por una cuestión de costos. Porque Entropía hace todos sus libros en *offset*, no hace impresión digital. Si haces menos de 800 ejemplares, el costo por ejemplar se te eleva muchísimo. Entre hacer 600 y hacer 800 en *offset*, quizás la diferencia es de $1000 y el costo del libro, en cambio, te aumenta como $9. El mismo libro que quizás te saldría $115 en la tirada de 800, se te va a $200 en la tirada de 600. Por lo cual la tirada más chica es de 800 (Sebastián Martínez Daniell, editor de Entropía).

La impresión *offset* predomina a la hora de programar la realización material de los libros. Sin embargo, cada vez más se toma en consideración la impresión digital y se la comienza a incorporar, principalmente, como complemento de la impresión *offset*. Los dos sistemas presentan complejidades ante los dilemas por los cuales atraviesa todo editor cuando se trata de definir la tirada: cuánto hay que tirar para no dejar desprovisto el mercado, en cuánto tiempo se agotará la tirada, cuánto reimprimr, La impresión digital puede aportar soluciones cuando se trata de imprimir en pocas cantidades y así evitar una cantidad de invendidos. Así también con el sistema de impresión a demanda es posible hacer reimpresiones de forma medida y "a la carta"[31]. La cuestión se complica para las editoriales que sólo apuestan por la impresión *offset*, ya que están obligadas a continuar reimprimiendo de a 800 o 900 ejemplares, con poca expectativa de venta y recuperación de la inversión.

La contratación de una imprenta implica adecuarse no sólo a los costos sino también a los tiempos de estos talleres. En este sentido, la alta demanda hace que las imprentas habitualmente estén saturadas de pedidos. Como estrategia operativa algunas de las editoriales independientes han incorporado el hábito de planificar el momento de ingreso a las imprentas.

> Ahora estamos empezando a hacer un poquito más de enroque a ver en qué momento sale el libro. Algo que empezamos a hacer es tratar de acomodar un libro grande y después un libro chico para que la imprenta no se ahogue. Entonces capaz te sale el de *I ching* que es un 15x23 de casi 500 páginas y *1917* de Kohan que es un 13x20 de 90. Entonces la imprenta es como que amortiza, sino es una re guita (Víctor Malumián, editor de Ediciones Godot).

Los tiempos de la imprenta pueden variar según el flujo de trabajo en cierto periodo, las características de la publicación (no resulta igual la impresión de un libro de 100 páginas que de 300) y el capital disponible para pagar la realización. Sucede a veces que la imprenta se encuentra disponible para aceptar pedidos pero la editorial no cuenta con la inversión necesaria. O, viceversa, se posee el capital pero la imprenta está saturada y no recibe más trabajos (esto suele suceder en los periodos previos a ferias importantes

31 Dosdoce.com. (2017). *Evolución de la Distribución e Impresión Bajo Demanda. Informe Podiprint.* IC Editorial. Disponible en: https://cerlalc.org/publicaciones/evolucion-de-la-distribucion-e-impresion-bajo-demanda-informe-podiprint/

donde la gran mayoría de los sellos se orientan a lanzar novedades). Para las editoriales retrasar la producción por cualquiera de estas razones conduce a la desmonetización de su capital, así el monto que alcanzaba para financiar *N* cantidad de libros, con el paso de los meses alcanzará para imprimir mucho menos.

Además de planificar el momento de impresión, gran parte de los editores contratan los servicios de los talleres gráficos de manera desagregada, apelando a distintos agentes para cada fase productiva. Por ejemplo, se imprimen las tapas en un sitio, interiores en otro y se contrata un tercer taller para encuadernar. Este método es popular y puede diferenciarse según cada experiencia (por ejemplo, las tapas y el interior pueden solicitarse a una misma imprenta).

La organización desagregada de la impresión, lógicamente, requiere de coordinación y comunicación fluida con el imprentero. Tratar con las imprentas, por ende, resulta todo un trabajo en específico: supervisión de la logística con la imprenta, detección de *erratas* que puedan ser salvadas antes de imprimir, pruebas a pie de máquina (aprobación necesaria del cliente para poder reproducir el prototipo en serie), control de la realización final, retiros.

Los grandes grupos editoriales mayormente poseen sus propias imprentas, integrando verticalmente muchas de las etapas de producción editorial. Si no es de esta manera, es común que lleguen a mejores arreglos con las imprentas, logrando privilegios y prioridades por parte de estos actores.

Ahora bien, dentro del sector independiente muchos editores trabajan con las mismas imprentas porque existe una relación de trabajo sostenido y les solucionan todos los problemas asociados a impresión y encuadernación. No obstante, puede suceder que exijan cosas que la imprentas no hacen simplemente porque no es la especialidad de ese taller en particular, dado que existen especificidades por cada imprenta que vienen dadas por los tamaños de libros que trabajan, los colores, la cantidad de páginas, la forma de encuadernación (Acaballado, Binder o Binder Cosido), etcétera.

Ante una situación así muchos talleres redireccionan el trabajo en cuestión a otra imprenta que sí pueda realizarlo. Para la editorial el costo se incrementa en cierto porcentaje, a la vez que no se explotan las capacidades especializadas de cada imprentero. No interferir sobre este tema tal vez signifique no alcanzar un mejor rendimiento financiero y material de la fabricación de libros. Una adecuada programación en cuanto a temporadas altas y bajas, diseño y formato de los libros,

materiales, capacidades de las máquinas. Además contribuiría a la reducción de desperdicios que significan pérdidas para las imprentas que deben lidiar con los costos fijos de mantenimiento de las máquinas, el sostenimiento del personal y conservación de servicios básicos de los locales. Como plantea Francisco del Carril (2009):

> Desde el proceso de impresión planificado y diseñado para hacer libros del mismo formato y el mismo papel en tiradas en múltiplos, siguiendo por la encuadernación de acuerdo con el número de páginas, y el acabado y empacado por tamaños (para que entren bien en las cajas), hay un sinnúmero de opciones para estudiar y definir. Todo esto tiende a organizar de un modo más racional la producción, aunque también es cierto que resulta muy difícil organizarse cuando se es un editor pequeño o se viven momentos de incertidumbre (p.175).

A este tema corresponde el poco conocimiento de los editores acerca del trabajo que llevan a cabo las imprentas. La mayoría de las tareas de producción pueden ser absorbidas por la editorial, en mayor o menor medida, y con esto amortizar costos. Pero lo cierto es que la impresión es la tarea más tercerizada y más costosa. La solución recae en la compra de las máquinas para imprimir por cuenta propia, pero esto resulta una enorme inversión y de poco interés para la mayoría de los editores. Además, no se experimenta en los aspectos relativos a la impresión porque requiere un *know how* (saber hacer) específico. Mientras en el resto de los campos de la cadena de valor el conocimiento práctico es más o menos aprehensible -campos más permeables-, resulta más difícil ingresar al campo de la impresión. Sobre este punto se volverá más adelante.

2. Entre la planificación y la contingencia

La planificación puede ser entendida como un instrumento que permite racionalizar las distintas operaciones del proceso de creación editorial, y del posterior recorrido de los ejemplares por los diferentes circuitos comerciales. La planificación se relaciona con la articulación de actores y elementos de cada etapa para un aprovechamiento eficiente de las capacidades -materiales y humanas- de la empresa editorial. En este sentido, la planificación laboral de las editoriales contempla dos variables estratégicas: recursos y tiempo. A lo que corresponde el ordenamiento de la rutina productiva, en pleno

conocimiento de cuánto dinero dispone la empresa o necesita para los propósitos de publicación.

Casi la totalidad de las editoriales independientes relevadas se manejan con planificación para la producción. Esto se refiere tanto al plan editorial, la previsión de títulos que se publicarán a lo largo del año, como a la organización del proceso editorial de cada proyecto por separado.

En los inicios, la mayor parte de las pequeñas organizaciones editoriales dimensionaban su producción en términos del siguiente libro. Es decir, sobre la marcha y con poca proyección a futuro. Con la práctica y el incremento de propuestas de publicación que se acercan a las editoriales, los editores se vieron en la obligación de programar las publicaciones. Este conocimiento permite estimar cuánto tiempo conlleva la realización de un libro, cuánto capital se necesita para que sea posible, y, en base a esto, administrar los tiempos de la cadena de pagos.

> Nosotros hacemos una planificación de tipo anual de títulos y colecciones. Después siempre es variable a la contingencia, porque puede caer un autor con una obra que nos interese mucho publicar, o podemos tener algún inconveniente con uno, o no tenemos la financiación que presumimos que íbamos a tener para esa cantidad de títulos en un año. Entonces es como una programación que nunca es estrictamente cerrada, siempre es variable, pero nos organiza muchísimo (Cristina Angelini, editora de Punto de Encuentro).

Pese a la disposición de los editores por planificar, no obstante, es habitual que surjan imprevistos que alteran la planificación de tipo anual, como ser que el autor posponga la entrega final del manuscrito o, lo que es similar, que el traductor demore su realización. También suele suceder que el libro no haya estado listo en la imprenta o que sencillamente no se posea el financiamiento que se imaginaba. Este tipo de circunstancias dificultan que el título no se termine de producir en el tiempo estimado, por lo que se suspende hasta el siguiente año. Estos (frecuentes) riesgos alteran a las planificaciones editoriales, de manera que los objetivos a corto y mediano plazo en general terminan corriéndose. La imprevisibilidad de los tiempos de producción trae complicaciones para la planificación.

> Hago lo que puedo, cuando puedo. No planifico, porque nunca sé cuándo van los proyectos. Porque los libros salen cuando se terminan y nunca sé cuándo se terminan. Pero me doy cuenta de que siempre tengo imprevistos. Entonces trato siempre de ponerle mucho trabajo al libro y siempre lleva mucho más tiempo que el que planificamos. Entonces sé más o menos cuándo empieza, pero no cuándo termina. Ahora tendré 40, 50 libros haciéndose, quiero decir desde tipos que me traen una idea, o cosas que estamos corrigiendo o que están en imprenta. O sea, todo un abanico muy grande de libros que se están haciendo en diferentes momentos y yo voy teniendo presentes cuáles me parecen que pueden ir para este año o el año que viene, en función de cómo vienen. Y eso se va rearmando mentalmente y formalmente todos los meses en función de cómo avanzan los libros o cuáles veo con más posibilidad de terminarse más rápido y la cuestión financiera. Depende del dinero que tenga para mandar a imprenta y cómo se terminen y cuál me parece que son más convenientes para cada momento para no mezclar demasiados temas, para que no se superpongan. Entonces se va rearmando ese plan muy caótico todo el tiempo, no tengo una programación muy estricta (Leandro Donozo, editor de Gourmet Musical).

Asimismo, puede suceder que se opte por lanzar un libro antes que otros. Las causas de estas prioridades pueden responder a la intención del editor de sumar un nuevo título a determinada colección, diversificar la oferta (por ejemplo, ante la sucesión de libros de ensayo se opta por una novela), el contenido resulta actual o de moda, el autor es reconocido o se encuentra en boga, etcétera. También puede suceder que en cierto momento aparezca una obra no demasiado extensa, por lo que se decide avanzar con ésa dado que saldrá en menos tiempo de la imprenta, mientras se continúa el trabajo con otros manuscritos que requieren más dedicación, ya sea por la traducción o corrección. Así se amolda operativamente el plan de publicaciones a las condiciones de producción.

En obras de tipo periodísticas, de coyuntura o historia reciente, los momentos de lanzamiento son decisivos para estructurar la rutina productiva. Por ejemplo, Constanza Brunet (Marea Editorial) plantea que con motivo del aniversario de los 100 años de la revolución rusa la prioridad estuvo en el lanzamiento de una nueva traducción de *Diez días que estremecieron al mundo*. No daba igual que ese título saliera en cualquier momento del año, sino que debía estar disponible en librerías para esa fecha. De manera que todo el proceso productivo debió ajustarse, casi sin margen de error, en función de lograr este objetivo.

Entonces, debido en gran parte a que el cupo de publicación por año tiene un determinado tope, muchos manuscritos pasan a ser editados más adelante. En esto incide el hecho de que el programa editorial casi se llena con los autores habitué del sello que proponen novedades, a los cuales se le da prioridad. En consecuencia, casi todos los editores tienen listo el programa mínimamente un año antes, situación que se presenta como una constante en la mayoría de los proyectos editoriales independientes.

Como se anticipó, la planificación también refiere a la coordinación de todas las partes intervinientes en el proceso productivo. Los tiempos del corrector, el diseñador y la imprenta. Conocer los plazos que lleva cada actividad, y especialmente cuánto tiempo de trabajo le lleva a cada profesional cuando éste es externo a la empresa, contribuye al ordenamiento de todas las áreas. No sólo en la producción sino además en la comercialización, como llevar un cronograma de fechas de entregas y devoluciones de los libreros.

Al respecto, resulta significativo el modo en que la producción se ordena en torno a los momentos de ferias (principalmente la Feria Internacional de Buenos Aires). Los editores diseñan su producción con el objetivo de llegar con novedades para presentar en estos eventos, que la mayoría de las veces definen el calendario anual de trabajo. Esto ocurre con gran parte de las editoriales que muchas veces deben trabajar a contrarreloj.

> El plan de publicaciones lo empezábamos a concebir en agosto, septiembre y lo comenzábamos en octubre, y de ahí hasta al 31 de enero. A partir del 31 de enero hasta el último día hábil de marzo mandábamos los libros a imprenta para la Feria del Libro de Buenos Aires, para difundir novedades (Sergio Avasolo, editor de Patria Grande).

No presentar libros en las ferias significa menos ventas, siendo que las novedades representan una vía de ingresos importante para las editoriales. Las novedades, además, traccionan el fondo editorial.

Sobre este tema es posible detectar la manera en que los editores planifican la producción de acuerdo a qué momentos son adecuados para enviar libros a las imprentas. Comprender los tiempos y temporadas altas de las imprentas -por ejemplo, los meses de marzo y abril previo a la Feria de Buenos Aires-, y racionalizar la producción en función de ello, es un aspecto de profesionalización en la actividad editorial que se verifica entre las editoriales independientes.

Una producción racionalizada permite conocer en qué etapa del proceso se encuentra cada libro y así adecuarse a cada requerimiento, dado que es probable que se esté trabajando en varios libros a la vez, cada uno en una parte diferente de la cadena. De esta manera, si un título se encuentra demorado en el diseño, puede enviarse otro a imprenta. O si el trabajo de impresión está pausado, entretanto se puede avanzar con los acabados de otro título.

Mientras muchos grupos concentrados, motivados por la búsqueda de ganancia inmediata, se manejan sobre la base de políticas editoriales a corto plazo, en las editoriales independientes se puede encontrar la apuesta por el trabajo sostenido de largo plazo. La realidad de estas editoriales, no obstante, lleva a que se planifique en base a las contingencias y el conflicto. Un préstamo que no llegó, no se obtuvo un crédito bancario, los costos de impresión incrementaron, los retornos de ventas aún no han llegado; diversos factores asociados al financiamiento pueden modificar el ritmo productivo y, por consiguiente, afectar la previsión del proyecto.

3. Gestión de derechos

Dentro del universo de las pequeñas y medianas editoriales es posible encontrar una gama de variaciones respecto al modo en que gestionan los derechos que regulan la actividad editorial. Esto puede diferir dependiendo de la estructura y la organización de cada emprendimiento, lo que define a las distintas experiencias en torno a los acuerdos contractuales que regulan las relaciones entre el editor y los distintos actores de la creación, distribución y comercialización editorial (Ríos, 2017, p.215).

Una parte de los editores del segmento editorial independiente, de hecho, no elaboran contratos de edición. Los contratos se realizan en casos puntuales, especialmente cuando el autor lo solicita. Mayormente, los parámetros en que se llevará adelante el trabajo editorial se acuerdan “de palabra” entre las partes intervinientes. Los editores que no acostumbran a generar contratos escritos realzan la confianza que existe en el trato con los autores.

La poca atención por los contratos puede distinguirse en propuestas de edición con autores más interesados por la divulgación de sus obras -muchas ellas, productos de investigaciones académicas-, que por los réditos comerciales que puedan obtener de ello. En estos casos donde el autor no tiene una aspiración explícita de rentabilidad, se le suele otorgar ejemplares para que él los comercialice. Por estos motivos, los editores

consideran que no existen demasiados aspectos legales y administrativos para dirimir por escrito.

Pese a estas condiciones, se reconoce la importancia del instrumento legal y se busca avanzar hacia una plena regularización del proyecto editorial en donde se establezcan contratos con todos los autores. Pues a medida que crece el proyecto, los editores se ven forzados a abandonar paulatinamente esta etapa de informalidad en vista de una mayor solidez organizacional. Lo que permitiría evitar controversias legales y generar un marco de acción en caso de vender derechos.

Tal vez las editoriales que realizan traducciones poseen más conocimientos de los procedimientos contractuales por una necesidad evidente de rastrear a titulares de derechos y negociar con ellos. Es decir, cuando se adquieren licencias, la confección del contrato es un paso ineludible. Además de las ventajas de dejar registro de las disposiciones comunes y así evitar conflictos en el futuro.

Vinculado a este punto, los editores no solo llevan adelante un contrato con quienes gestionan los derechos, sino también con los traductores (vale señalar que también se suele hacer con otros profesionales relevantes para la edición como ilustradores o fotógrafos). El documento respeta los derechos de tales actores, por lo que es común que se tomen como referencia los planteamientos de la Asociación Argentina de Autores e Intérpretes (AATI)[32]. Los contratos con los traductores se firman por determinados periodos de tiempo, que en general coinciden con los mismos años en que se disponen los derechos de la obra. Llegado el vencimiento, el convenio se renueva o no.

Sobre el contenido de los acuerdos, todos los editores reconocen que se manejan con contratos estándar, acordes a lo que se estila en el negocio. Entre los aspectos que se acuerdan constan: si la edición será en papel (rústica, tapa dura) y/o en otro formato (*ebooks*, audiolibro), cantidad de años por los cuales dura el contrato (generalmente 5 años), el anticipo, la tirada, si se realizarán reediciones, el tipo de distribución (para qué territorios será la publicación), condiciones de pago de regalías (porcentaje de las ventas, plazos, de qué manera se va a cobrar), cantidad de ejemplares de regalo. Los

32 Entre sus objetivos, la Asociación Argentina de Autores e Intérpretes pretende representar y proteger los intereses de los traductores literarios y técnico-científicos. En tal sentido, la institución brinda asesoramiento a estos actores para manejarse en la actividad editorial. Más información: https://www.aati.org.ar/es/novedades/editoriales

contratos también pueden contemplar qué sucede si las publicaciones se trasladan a otro tipo de producciones como películas, obras teatrales, piezas musicales, etcétera.

En el caso de las traducciones también puede establecerse en qué términos se realizarán entregas previas y la fecha estimada de entrega final. Algo similar sucede con las editoriales que emplean a autores para llevar a cabo determinados proyectos, dado que se consensan los tiempos que regirán en la elaboración del trabajo.

Si bien estos puntos son comunes a la mayor parte de los contratos, cada iniciativa de publicación es diferente. Al igual que con algunos autores se firman contratos y con otros no, también pueden variar los condicionamientos que se pondrán en común. Por ejemplo, qué sucede en caso de compras institucionales o, en otro orden, las coediciones requieren de concertaciones específicas entre las editoriales participantes.

En lo estrictamente operativo, estos editores resuelven la formulación de contratos principalmente de dos maneras básicas. Algunos recurren a un abogado que los asesore en la materia. De esta forma, es común que el editor realice un modelo que luego pasa a ser revisado junto al letrado. Otros editores revisan distintos modelos de contratos y, sobre esa base, arman sus propios escritos. En este proceso de adaptación es posible que los contratos adquieran modificaciones acordes a las realidades de las editoriales independientes y, sobre todo, se hace énfasis en que los contratos no sean abusivos, ni para el editor ni para el autor.

4. Publicación en soporte digital

Las tecnologías digitales han modificado la estructura y los modelos de negocio en la formación de bienes y servicios culturales. Su expansión en las últimas décadas afectó profundamente la modalidad de producción, distribución y venta de bienes de información y conocimiento, dando lugar a una economía de la cultura (Castells, 1997).

Las industrias culturales transitan profundos cambios en sus lógicas simbólicas-económicas ante los desafíos que impone la digitalización, permitiendo que el producto pueda ser convertido a dicho formato y distribuido. O bien que el producto tangible sea comercializado junto a determinados servicios de la red que agregan valor (información, pago, recomendación, etcétera) (Guzmán Cárdenas, 2005, p.279). En el campo específico de la gestión editorial, las redes digitales alteran los modos tradicionales de concebir el libro y la lectura (Igarza, 2013). El objeto libro, de publicación impresa, atraviesa las transformaciones propuestas por este paradigma que permite maneras diferentes de publicación.

La irrupción de nuevas TICS han atravesado la producción, comercialización y consumo de obras literarias (Szpilbarg, 2013). Principalmente, la creación de *ebooks* junto a la distribución *online*, han abierto la posibilidad a diversas formas de lectura por fuera del soporte impreso. Esto lleva a una progresiva resignificación del dispositivo libro -además de la experiencia de los propios lectores, aunque esta investigación no se aboca a pensar detalladamente en el rol del consumidor. El libro tradicional, en consecuencia, convive con otros tipos de realizaciones que, posibilitados por la tecnología, circulan en el ecosistema virtual.

En nuestro país, la publicación en soporte digital, fundamentalmente, es una línea de acción a las cuales apelan determinadas editoriales. Aunque los números son escasos, este formato es elegido por algunos editores como complemento a la edición en papel.

La incursión de las editoriales independientes en la edición digital es, por lo menos, tímida. Existen determinados sellos que publican y ofrecen libros en soporte digital, aunque esto constituye un área poco explorado dentro del sector.

Tomando al núcleo de editoriales relevadas, es posible identificar tres tendencias respecto a las posturas tomadas ante la digitalización: editores que actualmente trabajan su catálogo en formato digital; editores que desean incursionar en este campo pero que, a fin de cuentas, no lo ponen en práctica; y editores que no demuestran ningún interés en este tipo de realizaciones.

En primer lugar, un número importante de editoriales publica en soporte digital. Esto incluye a las empresas que publican en *ebook.*

Sobre el formato, lo más extendido es el *ePub*, estándar en cuanto a creación de libros digitales (Orihuela, 2017, p.180). En cuanto a las licencias, se recurre frecuentemente al DRM. Esto se vincula a la gestión y protección de los derechos en formatos digitales.

> DRM es un concepto y a la vez un dispositivo con un sistema de cifrado que combina hardware y software -sistemas de encriptación- con la finalidad de establecer los usos permitidos por el titular de los derechos sobre una obra digital. El DRM es utilizado por autores y editores de obras protegidas por derechos de autor para evitar pirateo y otras actividades ilegales, o establecer un rango de usos permitidos y no permitidos en base a diferentes circunstancias y condiciones [...] (Gil y Gómez, 2017, p.63).

En estos casos, es probable que los títulos en soporte digital estén disponibles a la par del libro en papel, o incluso antes. Esto suele suceder ya que se trabaja con empresas

que brindan el servicio de generación de *ebooks*, a las cuales se les envía el archivo final y éstas se encargan de la traslación de la producción al formato digital. Es decir, este trabajo de conversión no se realiza dentro de la editorial, por falta de competencias necesarias en la materia o bien porque significa una labor extra para el emprendimiento.

Por otro lado, entre las editoriales independientes que publican de manera electrónica se estila trasladar al digital la misma realización de papel. Por tanto, existe escasa producción novedosa exclusivamente en *ebook*. La mayor parte de estos sellos se restringen a sumarle un nuevo canal de venta a una misma edición.

En este sentido, además, quienes realizan *ebooks* remarcan las pocas ventas que registran. Según los datos arrojados por la *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*: *"el papel sigue siendo el soporte principal para leer libros: mientras que un 43% de la población lo elige como medio de lectura, sólo el 10% lee en formato digital"* (SINCA, 2017, p.26). Las ventas son esporádicas y escasas, lo cual no resulta significativo para el financiamiento de la editorial. Por lo tanto, se hace énfasis en que la participación en este escenario virtual se explica por el mero impulso de estar presente en el medio. Paradójicamente, se reconoce lo poco que se vende a través de esta forma, pero a la vez se considera importante que el libro esté presente en Internet.

Un segundo conjunto de editores manifestó tener interés en incursionar en el campo, aunque las exigencias del trabajo cotidiano dificultan la exploración y desarrollo de una propuesta en digital. Se plantea, entonces, como un proyecto a futuro que, según se ha expresado, por diferentes cuestiones siempre acaba posponiéndose.

Este grupo destaca determinadas ventajas que propone el sistema virtual, especialmente para proyectos de este tipo. Los libros electrónicos pueden ser favorables para enfrentar el problema de las reimpresiones: si existe un título del cual se duda hacer una nueva tirada, cuando la primera edición llevó varios años en agotarse, dejar disponible la compra del libro *online* puede ser una posible solución a este dilema. Esto se asemeja a lo planteado por Jorge Scarfi (2017):

> En la nueva economía digital hay que volver a evaluar todo el catálogo y analizar la posibilidad de incluir en la oferta muchos de los libros que en su momento fueron descatalogados porque la reimpresión no era rentable. Dado el bajo costo de conversión y teniendo costos variables casi nulos, migrarlos a una nueva oferta en *ebook* facilitará el acceso y la satisfacción a muchos lectores frustrados por no poder contar con esos contenidos (p.231).

Por tanto, la oferta en soporte digital puede ser vista como una manera de mantener el texto en circulación luego de agotar stock.

En otro orden, el *ebook* puede servir para paliar las dificultades de circulación intrarregionales. Si una persona desea acceder a un determinado libro desde algún país de Latinoamérica al cual no llega el catálogo por diversos factores (escala, distribución, condiciones de venta minorista), una buena solución puede ser la disponibilidad de descarga, a través de compra o de acceso gratuito. De manera que acompañe a solventar algunos problemas de distribución que poseen este tipo de editoriales.

Pese a que algunos reconocen estas ventajas que brinda el sistema, no se arriesgan a plantear una oferta digital seria. Dado que consideran que no se justifica la labor y la inversión, incursionar en el *ebook* es visto más como un riesgo empresarial que como una oportunidad.

Por último, un tercer grupo de editores, más reducido, rechaza de plano la publicación en digital. Esto se debe a una apuesta por el libro tradicional de papel. La reticencia al libro en forma digital viene dada por un compromiso, según los editores, con la materialidad del objeto libro. Esto, junto a los factores expuestos anteriormente, hace notar lo apegada que se encuentra esta parte de la industria al soporte físico.

A modo de síntesis puede plantearse que la digitalización genera posturas encontradas entre los editores independientes. De hecho, es posible que sea motivo de discusión al interior de cada organización entre los pros y los contras de encarar una oferta en *ebook*, precisamente por la apuesta de capital y tiempo que requiere, no compensado con la poca salida comercial.

Donde más puede advertirse el empleo de las tecnologías es en tanto apoyo a la planificación y ejecución de la producción. Es decir, en la utilización de soportes e instrumentos digitales, más que la innovación puesta en la creación de nuevos contenidos.

Sin embargo, respecto a la circulación de contenidos, cabe resaltar que dentro del movimiento editorial independiente es posible hallar a varios sellos que liberan parte de su producción para difusión gratuita. De modo tal que desde el sitio web de la editorial se pone a disposición el PDF del libro para todo aquel que desee leerlo, sin necesidad de compra. Incluso, existen editoriales que usan licencias libres como Creative Commons. Tales son los casos de Malisia Editorial, El Zócalo y Ediciones de la Caracola, entre

otros (Racioppe, 2019). Esto parte de una toma de postura ante el acceso libre a la información y el intercambio del conocimiento sin restricciones.

Capítulo 5. Distribución y comercialización

1. La distribución como problema

La distribución constituye un punto sensible en el conjunto de actividades que hacen a la circulación y el acceso al libro. Esta actividad combina rasgos técnicos y logísticos que influyen decisivamente en el nivel de ventas, fuente principal de financiamiento de las editoriales. Por tanto, no es menor la incidencia que tiene en la sostenibilidad de las empresas de edición.

De igual manera, la distribución se liga con las posibilidades de acceso de los consumidores a determinadas producciones. Si esta labor aparece como un factor fundamental en el recorrido que toma un libro desde que sale de la editorial hasta que toma contacto con el lector (pasando por el librero u otros actores comerciales), no se puede obviar la trascendencia que tiene la distribución comercial para la vida intelectual/cultural de la población.

En esta línea, la fase de distribución dentro de la cadena de valor marca cuáles realizaciones (de qué editoriales, temáticas o autores) llegarán a los lectores y a qué lectores, de acuerdo a ciertas variables que definen a la distribución mayorista, tales como: la zona geográfica, la atención puesta en los puntos de venta, el tipo de editorial -catálogo, volumen económico-, grado de rentabilidad que representa para el distribuidor. De este modo la circulación comercial repercute indefectiblemente en la diversidad bibliográfica. Esto supone dimensionar que el criterio económico que marca la distribución puede llegar a apartar ciertos libros de sus potenciales lectores.

Los sellos que desean intervenir en el mercado deben definir una estrategia para este aspecto de la actividad editorial, pues existen determinadas formas de encarar la distribución. Las maneras más extendidas son: tercerizando el trabajo (contratar a empresas que brindan un servicio de distribución de libros) o por cuenta propia (ya sea organizada desde la propia editorial o desde asociaciones formadas para tal fin). También es posible sumar un tercer modelo, el cual podemos denominar *mixto*, que combina rasgos de cada forma de distribución.

Estas estrategias, sumadas a la venta directa al lector que se desarrolla en gran parte a través de ferias, componen los métodos comerciales a los cuales apelan los editores. Cada sistema posee su grado de dificultad de acuerdo al esquema de mediación que supone.

Figura 3 - Modelos de distribución

Modelo 1. Distribución tercerizada

Editorial > Distribuidora > Librería > Lector

Modelo 2. Autodistribución

Editorial > Librería > Lector

Modelo 3. Venta directa

Editorial > Lector

Elaboración propia

Estos modelos generan una serie de ventajas y desventajas para los editores independientes. Una forma de distribución, sea cual sea, implica un nivel diferente de inversión económica y laboral, y se torna complejo medir el grado de "éxito" posible en esta actividad.

Dichas razones hacen que la distribución sea motivo de tensión dentro del mercado editorial. De hecho, *"la distribución es hoy por hoy una de las pocas barreras de entrada que tiene quien quiere incursionar en la edición"* (Gil y Gómez, 2017, p.84). Para los editores, la elección de la forma en que se distribuirán los libros es conflictiva, ya que de esto dependerá, en gran medida, el futuro de la editorial.

1.1 Descripción del circuito comercial

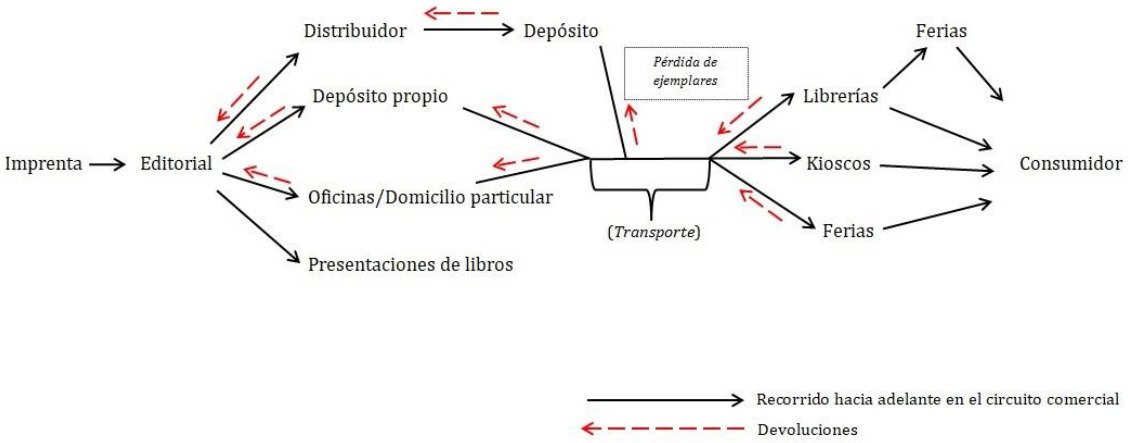
Las industrias culturales tienen la necesidad de planificar la distribución/exhibición de sus mercancías para que lleguen a los consumidores en las condiciones adecuadas para cubrir la demanda preexistente, o estimada. Como plantean Rosario de Mateo *et al*. (2009) la definición de los objetivos de distribución marcarán la estrategia más adecuada a la realidad de la empresa.

> La definición de estrategias de distribución parte de la fijación de objetivos de distribución -por ejemplo, mejorar la distribución para determinados segmentos, diversificar puntos de venta o fidelizar clientes, entre otros-. A partir de ahí se establece

> el modelo de distribución y los medios técnicos necesarios, y se elabora el presupuesto de distribución. Se definen también los controles o indicadores de evaluación de la calidad del servicio de distribución, que permitirán ir revisando la estrategia una vez que se entre en la fase de ejecución (p.126).

En la industria del libro, específicamente, las editoriales deben planificar la circulación de sus libros, ya sea que se aspire a vender en librerías o sólo se aspire a vender en ferias -estas definiciones se corresponden con las expectativas respecto al futuro proyecto editorial. De la manera que fuere, requiere de un tipo de logística especialmente asociada al transporte de paquetes, optimización de los tiempos, cálculo costo-beneficios, entre otras cosas.

Figura 4 - Circuito comercial de ejemplares



Elaboración propia

Como se ve en la Figura 4, el circuito comercial de los libros comienza luego de que los ejemplares salen de imprenta. Si bien antes puede haberse dado acciones comerciales como las preventa o, la propia promoción de la novedad, el recorrido que seguirán los ejemplares hasta dar con los consumidores finales parte del libro impreso. Desde ahí el libro comienza su etapa de transporte hacia los canales de venta.

También debe mencionarse a la presentación del libro como posible primera instancia comercial. Como manifiestan algunos editores, muchas veces se espera a último momento que lleguen los libros de la imprenta para que estén exhibidos en el evento y así poder realizar algunas ventas en firme.

Una vez que los ejemplares salen de los talleres gráficos quedan en poder de las editoriales. Si la distribución se realizará por cuenta propia, éste será el centro de logística desde el cual se gestionará el recorrido comercial. El almacenamiento, por tanto, puede llevarse a cabo en locales propios o, como sucede en muchas editoriales pequeñas, las propias instalaciones de la editorial servirán de acopio de ejemplares. Puede suceder que el almacenamiento se dé en oficinas de la empresa o, cuando ésta no es la realidad de la editorial, los domicilios de los editores y demás trabajadores funcionan como depósitos improvisados que solucionan el problema de acopio.

Desde cualquiera de estas posibles instalaciones, los ejemplares llegan a los puntos de venta a través de fletes o en muchas ocasiones se distribuyen "a pie" (sobre este punto se volverá más adelante). Los destinos son las librerías y kioscos, o bien se pueden trasladar los ejemplares a ferias en donde se vende de manera directa. En el caso de las librerías, también puede darse que tengan presencia en ferias, donde adquieren material para su fondo propio o venden al público.

Cuando se contrata el servicio de un distribuidor externo, los libros pasan a los depósitos de estos agentes. A partir de ahí se transportan las cajas a los diferentes puntos de venta.

De acuerdo a esto, puede determinarse que el circuito comercial es un conjunto de ciclos cortos que van hacia adelante en la cadena de valor o hacia atrás. Ciclos de comunicación entre actores: de la imprenta a las editoriales, de las editoriales a los canales comerciales, de los canales comerciales a los lectores. Así la direccionalidad de los libros no siempre es hacia adelante en la cadena de valor hasta el consumidor final. Muchos ejemplares se pierden en el camino antes de que lleguen al lector o una buena cantidad de devoluciones regresan a manos del editor.

El esquema de la Figura 4 es, en gran medida, adaptado a la realidad de las editoriales independientes. Como se ha dicho anteriormente, en estas experiencias se resiste el saldo o la destrucción de libros. De ser así, el circuito continuaría hacia atrás en la cadena de valor donde muchos ejemplares acaban en los talleres gráficos donde se reutiliza el papel para realizar nuevos libros.

La tarea de distribución se integra a un conjunto de acciones y de relaciones sociales que agregan valor al producto final. El flujo de dinero, por tanto, es inverso y desproporcional al flujo de los libros, dado que retorna de manera intermitente en el tiempo.

1.2 La distribución tercerizada

Contratar a una empresa abocada al servicio de distribución es la forma más tradicional para "mover" los libros. Los editores apelan a este método en busca de la asesoría de una persona especializada en la materia. Así, por ejemplo, la distribución externa se presenta auspiciosa para los proyectos que recién comienzan, ya que en esta etapa es más difícil que los libreros tomen libros de un sello que apenas conocen. En este problema, los distribuidores pueden aportar a la circulación y colocación de los materiales en los puntos de venta.

Trabajar con una distribuidora externa, principalmente, libra a la editorial de la necesidad de desarrollar toda una estructura de logística que, además de costosa, requiere de la dedicación especial del personal.

> La ventaja de contratar la distribución es que me exime como editor de armar una estructura de comercialización propia que es muy engorrosa, muy cara. Si yo no distribuyera de la mano de mis amigos distribuidores tendría que tener por lo menos 5 empleados más que se dediquen a recibir el material, armar los paquetes, llegar a todas las librerías del país. Y generar una estructura administrativa que haga que todos los libros que salen al mercado yo los pueda controlar en el sentido de cuántos salieron, cuántos pagó, cuántos no pagó, cuántos deben... Es muy engorroso. Y eso lo hace el distribuidor que es su especialidad, su laburo (Juan Carlos Manoukian, editor de CICCUS).

De la mano con este aspecto, las empresas desligan a las editoriales de las responsabilidades de las tareas de cobranza, cuestión que genera más complicaciones a todo proyecto editorial. Esto permite a los editores dedicarse exclusivamente a la producción de los libros y desligarse de la tarea administrativa de la parte comercial. Razón por la cual muchos optan pagar por el servicio de distribución.

Otro punto importante consiste en que las distribuidoras mayoristas abren espacios a muchas librerías del interior del país. Si no es a través de librerías, las distribuidoras, incluso, participan en muchas ferias regionales exhibiendo el material de las editoriales. Esto es valorado por los sellos independientes dado que agiliza la presencia, y rotación, de sus catálogos en diferentes provincias.

El conjunto de editoriales relevadas tiene presencia en muchas partes del interior. En este punto influye la llegada que tienen los sellos a cadenas de librerías, Yenny-El

Ateneo y Cúspide, las cuales poseen locales en todas las provincias. También se hacen ventas directas a determinadas librerías, pero son los casos menores.

Por otra parte, para el exterior es común que las editoriales independientes trabajen con distribuidores en otros países. Este es el procedimiento más común para ingresar a los mercados internacionales. A excepción de unos pocos casos, la mayoría de las editoriales llegan con su distribución a los países más importantes de América Latina y a España.

La distribución por terceros, entonces, ofrece condiciones favorables para la construcción de mercados. Sin embargo, aparecen determinadas dificultades cuando se trata de pequeños sellos. Muchas veces los resultados de esta tarea no son beneficiosos para este tipo de editoriales cuyos catálogos son de rotación lenta y requieren de tiempos largos de posicionamiento. Es decir, los productos de los sellos independientes no funcionan de la misma manera que los libros de los grandes sellos que son más "fáciles" de colocar en librerías.

Para una editorial con un fondo editorial chico, la distribución se complica. La opción de autodistribuir sólo parece viable cuando se alcanza un cierto volumen y una estructura financiera relevante.

> Para un fondo editorial tan chico, con ciento y pico de libros, no hay manera que justifiques una pequeña estructura como la que necesitas para poder distribuir vos mismo. Necesitas el espacio para el depósito, gente para el depósito, gente comercial para visitar las librerías, necesitas una parte administrativa. Tenés que tener un volumen para amortizar todo eso y no hay manera. Cuando elegimos cómo hacíamos la distribución, las cosas estaban en el garaje de mi casa y lo hacía todo yo, y era una locura. Tampoco llegaba a ser tan eficiente. Porque distribuir en todo el país, en 400 librerías, y llevar toda una carga administrativa y de logística que para los que no somos profesionales de eso, no está bueno. Así que prefiero pagar el descuento que te implica un distribuidor, que distribuir yo (Constanza Brunet, editora de Marea Editorial).

Dado que las editoriales independientes se manejan en base a tiradas chicas, destinar la mayor parte a un distribuidor representa una gran apuesta -siendo que, además, cuando las tiradas son chicas es más difícil acceder a un distribuidor. A su vez, los tiempos propios de la distribución se tornan largos, repercutiendo en las liquidaciones

provenientes de las ventas que llegan a la editorial varios meses después de la declaración del librero.

Ahora bien, una realidad es que las distribuidoras mayoristas acaparan gran cantidad de sellos, de modo que trabajan con varias firmas a la vez. Sucede que es habitual que los grandes grupos editoriales tengan una mayor atención de parte de los distribuidores. Lo que hace que este método de distribución no sea especialmente efectivo para los sellos independientes.

> El distribuidor nunca se ocupa con ahínco a promover nuestro material. Porque cuando mandan un servicio de novedades, el distribuidor incluye uno o dos libros de CICCUS en un paquete, en una caja donde hay libros de 40 editoriales. El problema es que la direccionalidad de ese material no es muy precisa, se manda al voleo. Algunos a Córdoba, a Misiones, a Neuquén y nunca queda claro por qué no le mandó a Rosario, o por qué no atendió esa librería que está al lado de la Universidad de Neuquén o de la Universidad de La Rioja. En ese sentido, es menos rigurosa la distribución (Juan Carlos Manoukian, editor de CICCUS).

Este método de distribución, en consecuencia, no siempre resulta el más adecuado para los pequeños sellos que difícilmente generan *bestsellers* con registros de ventas por encima de los 30000 ejemplares en un periodo relativamente corto de tiempo. En este modelo de negocio por el cual las distribuidoras acaparan varios clientes a la vez, tienen privilegio los productos de las grandes casas editoriales. La razón es obvia: los libros de rápida circulación implican más ingresos para el librero y el distribuidor.

Hay una menor atención a las pequeñas editoriales. Al respecto, los editores remarcan las imprecisiones en los envíos que hacen los distribuidores. Esto conduce a que muchas veces los editores no conozcan en qué librerías están los libros y, en consecuencia, aparecen las dificultades para cobrarlos. Dicha situación, incluso, provoca el extravío de ejemplares -libros que luego el distribuidor no retira porque no justifica los costos del flete. Para las editoriales independientes que se manejan en base a tiradas pequeñas, la pérdida de libros es negativa para la salud económica del proyecto. Por ejemplo, si una editorial pierde 100 ejemplares de una tirada de 500, representa una pérdida del 20%.

Como se ha dicho, el distribuidor media información entre el editor y el librero. No obstante, la distribución tercerizada implica, en la mayoría de los casos, desconocer cómo y en dónde se encuentran circulando los libros. En qué librerías están los libros,

cuántos ejemplares posee cada punto de venta, en cuáles funciona mejor un título que otro, si se vende o no un determinado título. No tener estos datos impide a las editoriales llevar adelante una gestión más eficiente de la distribución. Esto podría traducirse en ciertas decisiones como retirar libros de las librerías donde no se registran ventas y atender con más detalle a los puntos comerciales donde el catálogo funciona.

Desconocer la información que muchas veces retienen las distribuidoras puede generar la caída de ventas. Según el método tercerizado, el pedido de reposición que realiza el librero pasa primero por el distribuidor y luego llega al editor. En este trayecto pasan meses hasta que lleguen los ejemplares a la librería, haciendo que la demanda del título se congele. Lo que acaba siendo sólo un trabajo de logística por parte del distribuidor, en la gran mayoría de los casos.

Tabla 4 - Elementos de la distribución externa

	Distribución Externa	
	Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Costos		Gastos de contratación de servicio)
Logística	Estructura logística propia	Mayores devoluciones
	Depósito exclusivo para libros	Menos criterio de distribución
	Transportes propios	Menor capacidad de control
		Posibles pérdida de ejemplares
Cobranzas	Planificación para cobranzas	Retornos económicos en plazos largos
Condiciones laborales	Equipo de la distribuidora	
Administración	Resolución de cargas administrativas	Poco acceso a la información
	Menores responsabilidades de las tareas administrativas para los editores	Menor capacidad de planificación de producción para las editoriales
Contenido	Rendimiento de catálogos generalistas	Acaparamiento de catálogos no diferenciados
	Posicionamiento en el mercado (reputación)	Poca diferenciación de catálogos

Elaboración propia

La centralización en la localización de las librerías juega en este tema, específicamente en los desequilibrios en la distribución. El mayor número de librerías se concentran en Buenos Aires, principalmente, y en las grandes ciudades del interior -según la Cámara Argentina de Publicaciones (2018), CABA posee 350 librerías y el resto de Buenos Aires, 400. Por tanto, las librerías de las periferias quedan más relegadas de los circuitos de intercambio, profundizando el desbalance en la circulación de obras entre provincias.
Lo mismo sucede a nivel regional. Los problemas de circulación entre los países de América Latina están marcados por las fronteras políticas, económicas y geográficas, que dificultan enormemente la logística y la distribución. Por ende, *"la dinámica de los flujos de comercio dentro de la región muestra que a pesar de la riqueza cultural propia de América Latina el diálogo intercultural es más bien escaso"* (Indij, 2008, p.186).
Entonces, la distribución mayorista tercerizada tiene aspectos positivos y negativos para las editoriales independientes. Para solucionar los problemas que genera este sistema, algunos editores optan por la distribución propia o por la venta directa a los consumidores. De todos modos, la distribución tercerizada es lo más tradicional en el sector editorial.

1.3 La autodistribución

> Cuando le das tus libros a un distribuidor no tenés el control del stock, no tenés el control de la cadena de pagos. En ese sentido tenés que manejarte a ciegas porque no sabes si están o no están los libros en las librerías, si se vendieron o no se vendieron, si se cobraron o no se cobraron, si te los pagan o no te los pagan. En cambio, manejándote directamente con las librerías, tenés un control del stock de las librerías, cobrás cada 30 días y no cada 90 o 120 días, o cuando le dé la gana al distribuidor. Tenés un dominio total del emprendimiento. La independencia pasa por ahí hoy en día, la independencia del editor pasa por la distribución de sus libros. El editor que tiene los libros en una distribuidora creo que está en problemas y no es un editor independiente, o es más dependiente que otros (Miguel Villafañe, editor de Santiago Arcos).

Una gran cantidad de editores reconoce haber tenido malas experiencias con distribuidoras externas. Motivo por el cual algunos decidieron encarar la distribución por cuenta propia. Dicho modelo tiene especial vinculación con la edición

independiente dadas las formas, individuales o colectivas, de distribuir desarrolladas en este sector.

La autodistribución se presenta como alternativa a la contratación de los servicios de una distribuidora. La práctica genera ventajas respecto a la dependencia de un agente distribuidor, a partir de una mayor autonomía en la organización de la circulación. En base a esto se despliegan ciertas condiciones que ponen en valor la decisión y acción directa en la parte comercial.

En principio, el beneficio más reconocible de la autodistribución consiste en la retención del porcentaje que habitualmente se destina a un distribuidor externo. Este descuento es un ingreso relevante para el sello, o los sellos en caso de que la distribución se realice de manera asociada. También es posible que este capital se reoriente a acciones dentro del rubro, como la generación de descuentos y promociones en determinadas librerías.

Por otra parte, este sistema conduce a un seguimiento detallado del traslado, colocación y comercio de los libros. Como plantea Miguel Villafañe (Santiago Arcos), permite tener el control del stock y de la cadena de pagos. Se suma además la administración del almacenamiento que implica actividades como contar el stock, organizar cajas, embalar, armar pedidos.

La distribución propia permite un mejor posicionamiento de los libros en los puntos de venta, lo que significa, en el mayor de los casos, optimizar el rendimiento comercial del proyecto editorial.

> Producimos 300 de un título, no podemos darle los 300 a una distribuidora y que tal vez queden en un depósito. O que vayan a Yenny, que queden clavados 20 libros en una librería. Para nosotros 20 de 300 libros es muchísimo. Entonces, no tenés control de lo que pasa con la distribuidora. Haciéndolo nosotros, más a mano, es más controlado. Por ejemplo, pusimos 5 en una librería y vemos cómo funcionó. Tal vez tenemos trato directo con el librero y si vemos que no lo vendió, y que en otras se acabaron, podemos pedir “devolvemelos, se los llevamos a otra” (Pablo Martillana, editor de Ediciones del Signo).

La autodistribución parece ser la forma más adecuada para los sellos con fondos editoriales pequeños, en términos de mejores resultados comerciales. Permite tener un

seguimiento fino de las ventas de cada libro y, a la vez, un retorno económico más rápido dado que no hay mediadores entre la editorial y el librero.

Por otro lado, contar con la información detallada del canal comercial se vuelve vital para los editores, ya que les permite poner en práctica estrategias eficaces de envío de ejemplares y reposiciones. Este punto resulta determinante a la hora de evaluar la diferencia entre una distribución tercerizada y una propia. La ventaja de la autodistribución tiene que ver, de manera directa o indirecta, con el acceso a la información. Es decir, disponer del conjunto de datos que miden el desempeño del libro en el circuito comercial. Un aspecto que los editores frecuentemente reclaman a las empresas de distribución mayorista.

Tener el control de la información hace que los editores puedan llevar a cabo una gestión racionalizada de la comercialización del catálogo. A lo que corresponde un monitoreo más preciso de la cantidad de librerías con las cuales se mantienen cuentas activas y de los libros que están en cada local específicamente. Así también, qué autores, géneros o colecciones funcionan mejor según el punto de venta. En suma, distribuir por cuenta propia genera la posibilidad -o la obligación- de conocer más en detalle el funcionamiento del canal librero.

Además, diagnosticar cuántos libros se van en la primera tanda de distribución ayuda a los editores a calcular la tirada. Esto resulta fundamental dado que la producción de ciertas editoriales independientes no poseen grandes tiradas, por lo que los editores se ven obligados a definir con la mayor precisión posible la cantidad de ejemplares que imprimirán y, especialmente, a dónde van a ir a parar esos ejemplares. Aquí existe una relación causal entre tirada y distribución.

No se puede obviar del análisis de la autodistribución el hecho de que comprende un tipo de circulación que con frecuencia se realiza “a mochila”. La distribución de forma “artesanal”, sin grandes logísticas ni fletes. Se lleva a cabo por los editores y demás miembros del proyecto editorial, quienes trasladan unos cuantos ejemplares a pie a cada librería cuando se solicitan reposiciones. Si bien esta circulación dista de grandes estructuras, constituye un rasgo de la autogestión por el cual atraviesan muchos de los editores independientes. De hecho, dado que las grandes distribuidoras difícilmente acepten acarrear pocos ejemplares, de a unidades, no existe otra opción más que la realización propia.

Tabla 5 - Elementos de la distribución propia

	Distribución Propia	
	Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Costos		Costos de inversión
Logística	Mayor capacidad de control	Necesidad de armar una estructura logística propia
	Mayor autonomía en el criterio de distribución	Depósitos improvisados (domicilios particulares, oficinas editoriales)
	Reducción de ejemplares perdidos	Contratación de transportes
	Menor número de invendibles	
Cobranzas	Ciclos cortos de cobranzas	Necesidad de planificación para cobranzas
	Mayor rendimiento comercial	
Condiciones laborales	Autonomía en la toma de decisiones	Mayores implicaciones laborales
	Absorción de la plantilla estable de la editorial	Necesidad de ampliación de personal de la editorial
Administración	Conocimiento de primera mano de los recursos disponibles	Mayor carga administrativa
	Gestión de la información (número de ventas, reposiciones, etcétera)	
	Mayor capacidad de planificación de la tirada para las editoriales	
Contenido	Rendimiento de catálogos especializados (de nicho)	Poca capacidad de sumar catálogos de otras editoriales
	Eficiente para catálogos pequeños	

Elaboración propia

Adoptar la distribución por cuenta propia trae diversos puntos positivos para los editores independientes, pero la contracara de este sistema es la carga financiera y laboral que implica para los gestores del sello. La autodistribución requiere de una gran inversión y, sobre todo, una dedicación intensiva de los miembros de la editorial. Ambos fenómenos se encuentran enlazados.

Los costos de inversión en este campo corresponden al montaje de toda una estructura logística. Se puede mencionar, entre otras cosas, empleo de fletes, el armado y acondicionamiento de los depósitos, materiales para la preparación de pedidos como

cajas o cinta de embalar, contratación de personal. Aquí también se puede contemplar la adquisición y mantenimiento de algún software para la gestión del stock.

Hacerse cargo de la distribución, además, supone armar una estructura administrativa dedicada a llevar las cuentas, armar remitos, visitar las librerías, gestionar las reposiciones y las devoluciones. Para resolver todo ello se destinan altos niveles de capital que sólo se justifica cuando la editorial ha alcanzado una determinada escala financiera.

A su vez, el conjunto de tareas vinculadas a la distribución representan una cierta complejidad para proyectos que se sostienen por el esfuerzo de pocas personas.

> [La distribución] te absorbe un montón de tiempo. Si ya venías con el resto de tus tareas con poco tiempo para leer y editar, esto te saca más tiempo todavía. Es recontra desgastante. En un montón de casos es muy ingrato, porque siempre vas a estar viendo lo que falta y no lo que se hizo. E implica a veces cambiar un poquito la estructura y capaz sumar horas de alguien, porque generalmente sólo no vas a poder y eso es un riesgo y un costo que no sabes cuán rápido va a volver (Víctor Malumián, editor de Ediciones Godot).

Estas acciones, entonces, son absorbidas por los editores. Muchas veces, cuando la estructura crece, surge la necesidad de contratar personal que se aboque exclusivamente a la distribución, puesto que insume muchas horas de trabajo. No muchas editoriales están en condiciones financieras de hacerlo, al menos no por sí solas. Mayormente, el tiempo dedicado a la distribución se comparte -o se resta- con las demás tareas intelectuales y técnicas de edición. Esto conduce al solapamiento de actividades, o lo que se conoce como la "autoexplotación" de los editores y de los demás colaboradores (Noël, 2013).

Como síntesis, la distribución es una fase de "transición" de un polo a otro del libro. Es lo que lleva a los editores a pasar de un esquema cultural y simbólico del libro, plasmado en el contenido, a una perspectiva más comercial. Si bien la visión económica está presente en todo momento, desde que se comienza a dar forma al libro, en la fase de distribución se hace notorio el pasaje conceptual a la faz mercantil de la publicación, a partir del desempeño del objetivo fundamental de la producción de libros: la venta.

Vinculado a este punto, Víctor Malumián (Ediciones Godot) expresa que la distribución posee tiempos especiales que ponen en tensión la organización del trabajo de los

editores. Mientras las actividades de producción de los libros se pueden llevar adelante en horarios flexibles como los fines de semana o los días feriados, el conjunto de las acciones de la distribución tiene tiempos específicos: las cobranzas tienen su propio horario, al igual que la entrega de libros y las gestiones comerciales.

1.4 Distribución asociada[33]

Para llevar adelante la distribución por cuenta propia se requiere que la editorial haya adquirido un crecimiento productivo y financiero significativo. Caso contrario, para el proyecto sería problemático amortizar los costos de esta actividad. Es en este sentido que el trabajo conjunto se presenta como opción: asociaciones formadas entre sellos independientes para dar solución a problemas comunes, destacándose la distribución.

Si bien es frecuente la cooperación entre editores para encarar actividades conjuntas, como por ejemplo participar en ferias, se consideran particularmente relevantes las experiencias asociativas que han adquirido algún grado de formalización, como ser la creación de distribuidoras propias.

La Coop, por ejemplo, es una asociación entre sellos independientes que funciona desde el año 2015. Esta organización nuclea a los sellos Alto Pogo, Años Luz, Audisea, Azul, Conejos, China, Espacio Hudson, Mágicas Naranjas, Paisanita, ¿Qué diría Víctor Hugo?, Santos Locos, Clubcinco, Evaristo Editorial y Clase Turista. La Coop se aboca a trabajar atentamente la distribución de los sellos, tanto en el plano nacional como internacional.

Si bien La Coop amplía su alcance a editoriales que no son integrantes de la organización, la distribución está especialmente orientada al trabajo con los socios. La ventaja en este sistema, entonces, consiste en la prioridad que el distribuidor le brinda a estos catálogos. Al manejar fondos más pequeños, este agente puede llevar una mejor gestión de las cobranzas y los pagos, sobre todo en un tiempo más reducido.

> La distribución es un hilo muy fino de pérdida de tiempo y plata. Después te das cuenta de que los gastos son mayores que los ingresos. Esto lo hacemos porque tenemos un horizonte de expectativa de trabajo que sabemos que paso a paso, y trabajando de esta

33 El tema planteado en este apartado corresponde a un estudio que realicé para el proyecto de investigación "La edición en la era de redes. Entre el artesanado y las tecnologías digitales" (UNQ), por lo que se incluyen experiencias posteriores al 2015. No obstante, considero pertinente mencionarlas dado que involucran a editoriales que forman parte de los casos relevados en esta tesis.

> manera, podemos lograr optimizar todos lo que hacemos en distribución, y en un determinado tiempo vamos a tener ingresos superiores a los gastos. Hoy si te pones a contar los costos, cada sello tiene que aportar para que la distribución suceda. Pero eso hace que estemos en todas las librerías (Marcos Almada, editor de Alto Pogo).

La asociación le permite a los editores abarcar espacios de venta que un sello por sí solo no podría, tanto en lo que respecta a la presencia en el canal librero como en la participación en ferias. Por un lado, el diálogo con los libreros es más eficiente y, por otro, se amplía la exposición de los sellos en ferias, cubriendo los costos en conjunto. De hecho, en la Feria Internacional de Buenos Aires, como en otros eventos, el colectivo se presenta con stand propio de la distribuidora.

La Coop, además, realiza otras actividades como la gestión de su propia librería donde se hace mucho hincapié en las producciones de pequeñas editoriales.

Por su parte, Carbono es una experiencia más reciente de una distribuidora creada por sellos independientes (comenzó a funcionar en 2017 y desde febrero de 2018 se organiza como una Sociedad de Responsabilidad Limitada). Esta es una distribuidora que surge de la alianza entre Ediciones Godot y Gourmet Musical. Así, el trabajo es acotado a estos dos sellos, con dedicación exclusiva al posicionamiento en librerías. La firma además distribuye Sigilo, pero ésta editorial no es un socio que participe de las decisiones "gerenciales" de la distribuidora.

> Distribuimos nosotros de alguna manera, porque tenemos nuestra propia distribuidora. Es más veloz, te deja mayor margen, tenés un trato más directo con las librerías. Tenés información que una distribuidora muchas veces no te da, y no sabes dónde están los libros, ni dónde se venden, ni qué pasó. Tenés un vendedor que le da prioridad a tus libros porque vende dos editoriales nada más, conoce tu material. No es lo mismo que una distribuidora que tiene 500 mil libros de novedades y el tuyo está en el número 50. Entonces no es lo mismo que vaya un tipo con 100 mil novedades, a que vaya con 2. Es una cosa más personalizada, con un vendedor que conoce tu catálogo. Eso te da más posibilidades (Leandro Donozo, editor de Gourmet Musical).

Los editores que conforman este tipo de organizaciones destacan el control mucho más medido que se tiene del stock y, por ende, la posibilidad de una distribución cuidada. Esto se traduce en decidir a dónde van los ejemplares, así el armado de los pedidos se realizarán en función de qué librerías venden más de acuerdo a la temática de los libros.

Las reposiciones, en consecuencia, se vuelven más eficaces en función de evitar que las librerías, especialmente las que venden más el catálogo, quiebren stock. Además de enviar lo que precise el librero y no de más, para evitar las devoluciones.

De manera asociada también rinden los costos. En este sentido, para un sello particular los envíos de paquetes resultan muchas veces inviables. Sin embargo, en conjunto, cuando se trata de un volumen significativo de ejemplares, los valores se justifican.

Operativamente, las distribuidoras surgidas de las alianzas entre editoriales independientes funcionan como las distribuidoras mayoristas. En el caso de Carbono, por ejemplo, deja la cadena de pago a 120 días. No obstante, cuando una editorial se autodistribuye es común que se acorte aún más los plazos de liquidaciones.

La unión entre editores permite generar condiciones equitativas y positivas de distribución. Estas prácticas ayudan a ampliar la visibilidad, incrementar las ventas, solucionar ciertas dificultades comunes como participar de una feria o mantener cuentas abiertas en algunas librerías[34]. Las experiencias que han adquirido algún grado de formalización, como las mencionadas, son pocas. Imperan las expresiones informales, esporádicas, para resolver problemas específicos o sumar al desarrollo del sello.

2. Canales de venta

Librerías

Las librerías constituyen el canal principal de venta de las editoriales. El grueso de los ingresos de los sellos provienen de este canal: en el año 2017 el 81% de las ventas del sector se realizaron a través de librerías (CAP, 2018).

Aproximadamente, la presencia en librerías de las editoriales relevadas puede categorizarse de la siguiente manera:

- Menos de 50 locales (Santiago Arcos);
- Entre 50 y 100 locales (Las Cuarenta, Nulú Bonsai, Entropía);
- Más de 100 locales (Patria Grande, Alto Pogo);
- Más de 200 locales (CICCUS, Ediciones Godot y Gourmet que comparten distribución, Punto de Encuentro).

Cabe aclarar que se suman los puntos de venta en el exterior, por lo que los datos generales serían mayores. El número de librerías a las cuales se tiene acceso es

34 Además de estas experiencias de distribuidoras que surgen de alianzas entre editores independientes, pueden mencionarse los casos de Malisia (EME, Club Hem y Pixel), Asunto Impreso (Interzona, Factotum y Asunto Impreso Ediciones) y Coma Cuatro (Caja Negra y Cactus).

determinado por factores como la presencia en cadenas, la distribución propia o tercerizada, o la dimensión de la editorial.

Por otro lado, una parte significativa de la muestra de editoriales desconoce el número de librerías con las cuales trabaja. Esto puede deberse a que apelan a distribuidoras externas que son las que manejan y restringen este tipo de información.

Luego existen casos particulares de editoriales que complementan la venta en librerías con otros puntos comerciales, como Chirimbote que tiene mucha salida en puestos de diarios y revistas, o Gourmet Musical que por su temática encuentra espacio en algunas disquerías.

En el caso de Las Cuarenta, Néstor González realiza su propia distribución por 14 provincias del país y propone venta en firme -además trabaja con distribuidores para Buenos Aires. Este esquema funciona como un modelo de financiamiento.

> Hoy funciona de esa forma. Es un recorrido por 14 provincias, en aproximadamente 60 librerías, donde hago venta en firme con un 50% de descuento en el precio de venta al público. Cobro con una factura con derecho a devolución, es decir el cliente paga la factura pero tiene derecho a cambiar los títulos que ve que no le da curso. Aparte doy financiación entre 60 y 90 días, algunos se toman más. La relación con los libreros es cordial, de hecho con muchos tengo alojamiento, tengo una relación de amistad a través de los años (Néstor González, editor de Las Cuarenta).

Esta editorial "unipersonal" trabaja con determinadas librerías a las cuales les lleva las cajas de libros, ahorrándole a los libreros el costo del flete. En base a este circuito por diferentes provincias que realiza el propio editor, resulta parte del dinero que servirá para cancelar las cuentas con las imprentas. Al respecto, el editor destaca el vínculo afectivo que se forma con los libreros. De esta manera, se logra un mejor rendimiento de los libros en cuanto a la recomendación y la venta. Los editores en su conjunto consideran a los libreros como "socios comerciales". Se ha planteado que, ya sea a través de distribución tercerizada o autodistribución, gran parte de los editores piensan que la diferencia se hace a partir del trabajo personalizado con los libreros.

La lógica basada en la novedad, y la renovación constante, lleva a la dificultad que tienen las librerías para exhibir la enorme cantidad de títulos. Los puntos de venta deben exponer una gran cantidad de lanzamientos y rápidamente sustituir aquellos libros que no cumplen con determinados requisitos de venta (Danieli, 2006). La comunicación con

el librero, entonces, es un "valor agregado" que brindan los editores independientes. Esto permite ingresar a las librerías, lo cual no es aspecto menor, sobre todo cuando se trata de catálogos de nicho cuyas ventas se registran a lo largo del tiempo.

Dado el hecho de que los libros estén en exhibición no significa que se vendan, la relación fluida y atenta con el librero puede ayudar a que los libros circulen. Se trata de visitar los locales con regularidad para conocer la rotación de los títulos, informar al librero de las novedades, convencerlo de una exhibición en vidriera. Cuando más informado esté el librero, mejor podrá recomendar la obra a posibles lectores.

> Las librerías son un lugar privilegiado para la venta del libro. Son nuestros aliados, nuestros socios. Nosotros cuidamos mucho la relación con los libreros. Les mandamos materiales de promoción, posters, señaladores, catálogos, folletos. Siempre sostenemos eso y al librero le gusta mucho recibir ese material porque se los da a sus clientes. Pero somos conscientes de que los libreros están saturados y no dan abasto para poder exhibir todo el material que les llega, y cuando nos ponen en la vidriera es una fiesta. En general, esa ventaja las tienen las grandes editoriales, con autores muy conocidos porque en la vidriera o en la mesa de entrada, el librero pone a la gente más conocida, la gente que más vende (Juan Carlos Manoukian, editor de CICCUS).

La construcción del catálogo influye significativamente en la distribución que posteriormente tendrá y en la comercialización. La dimensión de la editorial y sus publicaciones determinan las decisiones de los distribuidores acerca de sumar al sello a sus servicios. Así, entonces, no es igual el destino de libros cuyas temáticas y géneros pueden entrar bien en librerías generalistas, cadenas incluso, que los textos de nicho, especializados, que tienen públicos específicos y, por ende, requieren de espacios de ventas particulares.

Los libros de ficción, más allá del tamaño de la empresa, pueden disputar espacios en vidriera, dado que juegan criterios como la calidad del sello, el *star system* de autores, el tipo de traducciones, etcétera. Mientras que los textos de ciencias sociales, por ejemplo, son más difíciles que puedan encontrarse en espacios semejantes. Generalmente a las vidrieras llegan los sellos más reconocidos en la materia, tales como Siglo XXI, Gedisa o Fondo de Cultura Económica. A los pequeños sellos les cuesta llegar a la vidriera, lo que Juan Carlos Manoukian, editor de CICCUS, describe como un evento excepcional.

Al respecto, algunos sellos independientes administran sus propias librerías como Santiago Arcos, Eterna Cadencia, Patria Grande, Punto de Encuentro. Otras se han vuelto reconocidas a partir del espacio que brindan a muchas de las producciones de sellos independientes. Pueden mencionarse La Libre, La Coop Librería, Malisia (La Plata), entre otros.

Las llamadas librerías independientes, de hecho, han tenido un papel importante cuando muchos de estos sellos comenzaban a insertarse dentro de los circuitos comerciales. Como telón de fondo, la Ley Nº 25542, que protegió a las pequeñas librerías de la concentración, benefició a las editoriales independientes. De manera indirecta, esta norma aportó al desarrollo de un "universo editorial independiente" (Dujovne, 2019)[35].

Del grupo de editoriales relevadas, la mayoría tienen presencia en cadenas de librerías. En estos casos se remarca la buena relación con estos establecimientos. Aspecto importante dado que muchas de las editoriales pequeñas no pueden ingresar a las cadenas debido a la dimensión de la empresa, y no tanto por los contenidos que publican.

Suele suceder que los libros de los sellos independientes llegan a las librerías en paquetes junto a productos de otras editoriales. Ahí es cuando se da el primer desafío: salir de la caja. En el marco de la sobreproducción, los libreros reciben gran cantidad de material donde se privilegia los libros de mayor rentabilidad. A la solución de este problema puede aportar una persona que visite las librerías y que dialogue con el librero. Pero, como se ha dicho, la distribución tercerizada parece reducirse sólo a la logística y las cobranzas, y si es por cuenta propia se requiere, en algunos casos, de la contratación de personal dedicado exclusivamente a esta labor.

También se cuentan los niveles de descuento, dado que en las cadenas de librerías se estima la rentabilidad por metro cuadrado, cuestión por la que exigen, de acuerdo a su volumen de compra, mayores descuentos al editor para poder afrontar los altos costos de locación (Esteves, 2014, p.56). De tal manera, *"el surgimiento continuo de pequeños editores que quieren llegar al mercado conlleva que los distribuidores apalanquen su fortaleza y posición competitiva frente a estos nuevos editores exigiendo porcentajes muy altos como comisión por la distribución"* (Gil y Gómez, 2017, p.84).

35 Extraído del Perfil de Facebook de Alejandro Dujovne (19 de febrero de 2019). Recuperado de: https://www.facebook.com/alejandro.dujovne.7?__tn__=%2Cd*F*F-R&eid=ARAIu1CpSZDsl7eLuWDGGUhFoYV8ooiaHXvPLFom6zCgxTGFbO2KhqMzM5_Y7_W915vnCPFlRGChNXEf&tn-str=*F

Por otra parte, los niveles de concentración influyen en las condiciones desiguales de exhibición. Las producciones de las casas editoriales concentradas no poseen problemas para tener espacios en librerías, de hecho muchas veces acaparan las vidrieras y los pequeños sellos deben competir por el lomo en las estanterías.

> La editorial se sostiene por las ventas de los libros. Por eso crecemos poco, porque es muy difícil vender libros. El espacio físico en librerías queda absolutamente reservado para los "tanques", tanto de título como de editorial (Gabriela Tenner, editora de Lenguaje Claro).

En todos los relatos de los editores se deja entrever que el problema de la distribución se asocia especialmente al método ampliamente extendido de la consignación. Un sistema fuertemente atado a la consignación conduce a la sobreproducción donde las grandes editoriales son las que salen más beneficiadas.

El sistema de consignación difundido durante los '90 con la llegada de los grandes grupos, altera los modos de distribución. Por esta vía las librerías intentan absorber una oferta tan diversificada (Román, 2013), sobre todo los locales que no poseen fondos propios. El sistema, además, provoca el extravío de ejemplares, alarga de cadenas de pagos, incrementa el número de cuentas incobrables. La consignación *"multiplica el riesgo crediticio y prolonga indefinidamente el cierre del ciclo que corona la cobranza y la orden de reposición"* (Indij, 2008, p.199).

Respecto a los costos logísticos de distribución, los libros que se envían a librerías del interior, se hacen en consignación. O sea que la retribución del dinero por ese envío no se recibe de forma inmediata, sino meses más tarde y conforme a las distancias geográficas. Hacer que los libros lleguen hasta estos puntos de venta, por tanto, termina siendo una enorme apuesta.

En este panorama, las grandes empresas poseen más capacidad de negociación con los intermediarios comerciales, para generar descuentos y lograr mejores exhibiciones en las librerías. Lo cual origina obstáculos para los proyectos de baja escala económica que no pueden competir con los niveles de ganancia que dejan las *majors* a los distribuidores y libreros. En el problema de la exhibición es tal vez donde más se denota las consecuencias de la concentración en el mercado editorial.

Otros canales de venta

Además de la venta minorista a través de librerías, la venta a través de Internet es una manera destacada de sumar lectores. Estas transacciones se canalizan en los sitios web de los sellos utilizando, por ejemplo, Mercado Pago. Las ventas de esta forma son esporádicas, sólo complementan el conjunto de acciones comerciales.

Aquí aparece un problema que afecta a toda la industria del libro: los costos de envío. Los envíos de paquetes poseen montos elevados que complican a las editoriales. Para la circulación fuera de las grandes ciudades, en librerías alejadas del centro, implica una previa meditación de si conviene hacer el envío o no. Los editores se esfuerzan para que sus libros lleguen a estos lugares, aunque representen en algunos casos pérdidas de dinero.

Este aspecto de la distribución es un punto sensible. Para el interior del país puede que resulte más caro el envío que la propia producción del ejemplar. Los altos costos de traslados de paquetes terminan por encarecer al libro de forma indirecta, desbalance en el precio que lo acaba pagando el destinatario.

Sobre este tema la Cámara Argentina del Libro genera descuentos en los envíos de paquetes para sus asociados, a través de Correo Argentino y DHL. No obstante, los editores plantean que aún con el descuento, los valores siguen siendo altos, un problema que afecta la distribución.

La venta directa puede darse a partir de los lectores que piden algún ejemplar a la editorial, por correo electrónico o a través de redes sociales, y luego lo retiran; o venta a feriantes que luego llevan los libros a ferias, o libreros que venden por Internet. Esto no resulta un problema ya que los depósitos, la oficina y los domicilios particulares de los editores independientes casi siempre son lo mismo.

La otra manera, la más tradicional, se realiza en ferias. La venta en ferias supone una mayor ganancia para el editor debido a que no existe el porcentaje que corresponde para el canal comercial. Hay editoriales, incluso, que por su grado de producción se les dificulta ingresar a librerías, por lo que sólo venden en ferias. Pero esto también puede generar dificultades:

> Primero, al vender de manera directa, tenés que vender como loco para cubrir los costos fijos y variables. Al financiar autores y generar la cadena, es decir que la venta de uno nos permita editar el siguiente, y con la cantidad de libros que llevamos en 2 años, es complicado coordinar todo eso para que los elementos de la cadena funcionen correctamente (Soledad Blanco, editora de Peces de Ciudad).

Las ferias constituyen un momento de evaluación de la actividad, de cada editorial en particular y del mercado en general. Como plantea Gustavo Sorá (2016): *"las ferias marcan tendencias, lo que va a suceder; es el momento donde se exhiben las novedades bibliográficas y tecnológicas, donde se asimilan ideas y valores para actuar con más énfasis en el año cultural que suele iniciarse tras las ferias"* (p.20). Al respecto, un número significativo de editoriales participan de la Feria Internacional de Buenos Aires. Eventos como éste representan oportunidades comerciales importantes para las editoriales, precisamente, sirven para diagnosticar el estado de ventas.

Tabla 6– Participación en ferias

Editorial	FIL	FLIA	FED	Otras ferias
Eterna Cadencia	Con Los Siete Logos	No	Sí	Ferias regionales
Santiago Arcos	No	No	Sí	Edita (La Plata), La Sensación (Palermo), Feria del Libro de la Costa, Feria del Libro de Chivilcoy
Las Cuarenta	Sí	Sí	No	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), EDITA (La Plata), La Sensación (Palermo), Feria del Partido de la Costa y Feria de Mar Azul, Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (FIL).
Ediciones Del Signo	Con Colectivo Cardumen[36]	Sí	No	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), FILFEM, Feria del Libro de Ciencias Sociales
Patria Grande	Sí	No	No	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ)
Alto Pogo	Con La Coop	____	Sí	Feria del Partido la Costa, ferias regionales
Nulú Bonsai	Sí	No	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), Feria del libro de Villa Mercedes

[36] Cardumen es un colectivo de editoriales nacido para participar de la FIL en 2019. Está compuesto por los sellos Madreselva, Ediciones Del Signo, Cúlmine, Herramienta, El colectivo, Carretilla Roja, Letra Sudaca, Rara Avis, Inerme Libros, El Ágora, Alter ediciones, Editorial Biblioteca Vigil, Cantamañanas, Saraza, Valija de Fuego y Pol-len.

Entropía	Primero con Los Siete Logos y luego con Carbono	Sí	Sí	Edita, Fiebre del Libro (organizada por la Biblioteca Nacional), Festival Leer, VOLUMEN (organizada por el Teatro Cervantes), ferias de Rosario y Córdoba
Gourmet Musical	Carbono y Sólidos platónicos	No	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ) y EDITA (La Plata) a través de Carbono
Marea Editorial	Con Asunto Impreso	———	Con Asunto Impreso	Feria del Libro Peronista, Fiebre del Libro (organizada por la Biblioteca Nacional) y ferias regionales, a través de Asunto Impreso
CICCUS	Sí	No	No	Formosa, Chajarí, Feria del Libro Peronista, La Matanza, Merlo, Feria del libro Político
Punto de Encuentro	No	No	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), Ferias locales de Merlo, La plata, Berazategui, La Matanza
Chirimbote	Stand colectivo	Sí	No	FILFEM
Peces de Ciudad	No	No	Sí	Fiesta de Libro y la Revista (UNQ), EDITA (La Plata), Feria del Libro en Merlo (San Luis), La noche de la poesía Buenos Aires, FIDEL (ATE)
Biblos	Sí	Sí	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), FILFEM, EDITA (La Plata)
Lenguaje Claro	Sí	No	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), EDITA (La Plata), Feria del Libro Justicialista
Ediciones Godot	Carbono y Sólidos platónicos	No	Organizador	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ) y EDITA (La Plata), a través de Carbono
Grupo Editorial Sur	No	No	Sí	Fiesta del Libro y la Revista (UNQ), EDITA (La Plata) y La Sensación (Palermo)

Elaboración propia a partir de entrevistas, información relevada por el proyecto de Extensión "El sur también publica" y catálogos de ferias

La Feria de Buenos Aires, como otras instancias similares, supone un determinado costo por metro cuadrado de stand que un sello de manera particular no puede costear. En consecuencia, muchos editores apelan a compartir los gastos. Amortizar los costos entre varios sellos para que los números "cierren" a todos por igual. Existen stands compartidos con amplia trayectoria como Sólidos Platónicos -Aquilina, Criatura, Ediciones Godot, Gourmet Musical, Letranómada, Libraria, Paprika, Fiordo y Wolkowicz Editores-, Los Siete Logos -Adriana Hidalgo, Beatriz Viterbo, Caja Negra, Criatura, Eterna Cadencia, Katz y Mardulce- o Asunto Impreso -Marea Editorial, Asunto Impreso Ediciones, Factotum, La marca editorial e Interzona.

Las ferias tienen su propia logística: armar y acarrear cajas, trasladarlas, viajar. Cuestiones que hacen que la participación en ferias se incluya entre las acciones de distribución. Lo que muchas veces lleva a los editores a reflexionar si el transporte de cajas se corresponderá con los resultados estimados.

La repartición de tareas en los stand compartidos, también, resultan un factor positivo a la hora de trasladar cajas o vender. Esto último significa la dedicación de muchas horas de trabajo. Algunos grupos de editoriales cuentan con una persona feriante -como son los casos de Pablo Campos, quien es responsable de ferias de Grupo Editorial Sur, y Martín Badell, responsable de ventas de Biblos-, pero en la mayoría de los casos son los propios editores que se turnan para cubrir el espacio. De esta forma, la carga horaria de atención al público se aliviana entre todos los integrantes. Estos esquemas también se replican para tener presencia en ferias internacionales como La Feria Internacional del Libro de Guadalajara o La Furia del Libro de Chile.

Este tipo de redes son más bien de tipo informal, dado que los editores se encuentran en ocasiones de ferias por lo que no avanzan en lazos más estructurales (a diferencia de los casos vistos de la formación de distribuidoras). Es en este aspecto donde más se registran estrategias de asociaciones colectivas. El encuentro de sellos entre los que existe una afinidad de catálogos, la asociación, el intercambio de información son, de hecho, rasgos característicos del sector independiente.

En otro orden, están las ferias creadas por los propios editores independientes. Desde hace ocho años, los editores de Ediciones Godot organizan la Feria de Editores (FED). El número de sellos participantes y visitantes ha incrementado en la actualidad, volviéndose un evento de referencia del sector. Néstor González (Las Cuarenta) también incursionó en este aspecto al formar la Feria de la Costa, donde diferentes sellos se unen para llevar sus libros en diferentes localidades del Partido de la Costa y Villa Gesell.

Dichas propuestas contribuyen a la divulgación y ventas de muchas editoriales independientes, siendo opciones interesantes a las ferias generalistas. En este sentido, Alejandro Dujovne (2019) destaca que ante el déficit de librerías en la mayor parte de las provincias, las ferias se han vuelto una de las principales estrategias de visibilización y comercialización para las editoriales independientes. Asimismo, suponen una forma de acceso al libro que resulta relevante para una porción significativa de la población lectora.

Por otra parte, existen diferencias en las propuestas de cada feria que influyen en la participación de los editores independientes. En su tesis, Federico Eduardo Urtubey (2018) destaca que las tres ferias importantes para la circulación del libro independiente, la Feria Internacional de Buenos Aires (FIL), la Feria del Libro Independiente y Autogestivo (FLIA) y la Feria de Editores (FED), poseen tres modelos diferentes. En principio, la FIL se encuentra asociada a la lógica empresarial, constituyéndose como un sitio de primacía de las corporaciones editoriales. Aquí pesa el marketing y los sponsors de empresas de gran envergadura que invierten en el evento. No obstante, como se ha mencionado, muchas editoriales independientes tienen presencia en esta feria.

Por otro lado, la FLIA es un espacio relevante para las editoriales independientes. La FLIA es un evento artístico/cultural llevado adelante desde 2006 por un grupo de editores y escritores autopublicados. Este espacio se erigió como contraferia a la Feria del Libro de Buenos Aires. Especialmente, los impulsores de la experiencia se basaron en principios de gratuidad en el ingreso y la libertad de puestos (Winik, 2010) bajo un modelo organizativo de *"reuniones semanales abiertas donde se toman las decisiones de manera consensuada y las responsabilidades se ejercen voluntaria y provisoriamente"* (Winik y Ortiz Maldonado, 2009, p.8). Constituye, por tanto, *"un momento relevante de proyección pública de la edición independiente como toma de posición político-ideológica"* (Muniz, 2017, p.16). Muchos editores de sellos artesanales y alternativos encontraron en este ámbito un sitio importante para visibilizar y dar a conocer sus realizaciones. Al respecto, la FLIA *"se extiende hacia una territorialidad incluso callejera (ya que en ocasiones ha tenido lugar en espacios abiertos como parques) y que involucra diversas manifestaciones de lo artesanal y la cultura colaborativa"* (Urtubey, 2018, p.99). La Feria del Libro Independiente y Autogestivo ha sido otra expresión de trabajo conjunto entre diferentes actores del mundo editorial y literario, con especial relevancia para el movimiento editorial independiente.

Por último, si bien ambos espacios se abocan a la edición independiente, la Feria de Editores se diferencia notablemente de la FLIA. Principalmente, la FED se caracteriza por realizar una selección de las editoriales que tendrán stand en cada año, cuestión que la distingue de la FLIA que propone la libre participación de todo aquel editor que desee estar en ese entorno. En otras palabras, la diferencia entre ambas ferias reside en que la Feria de Editores apunta a *"promover proyectos editoriales 'más consolidados', y por qué no, más especializados"* (Urtubey, 2018, p.77).

De este modo, entonces, se reparten los espacios de circulación a los cuales acceden los editores independientes. Las diferencias entre los perfiles de cada una de estas ferias -especialmente los matices en los modelos de la FLIA y la FED- importan a la hora de decidir en cuáles circuitos intervenir y en cuáles no.

3. Difusión y promoción

Las estrategias de difusión y promoción acompañan la visibilización del sello y su catálogo en la escena pública. Una buena distribución no termina siendo del todo efectiva sin una buena difusión. De algún modo, ambos procesos están enlazados. La difusión de la novedad acompaña el posicionamiento de los libros, siendo que se avanza en la captación de posibles lectores para el título. Aunque, si se realiza prensa antes de que el libro esté disponible a la venta, puede correrse el riesgo de que un lector lo busque en las librerías y no lo encuentre, eso significa ventas que se pierden (Winne y Malumián, 2016).

Los editores independientes despliegan ciertas operaciones en pos de acrecentar el capital económico y simbólico del emprendimiento, con mayor o menor nivel de repercusión. Particularmente, los parámetros para definir el éxito en este campo resultan difíciles de determinar.

Las estrategias de promoción y difusión más comunes a las cuales apelan las editoriales independientes pueden resumirse de la siguiente manera:

a) En lo que se refiere a canales de comunicación, las redes sociales ocupan un lugar central para las editoriales independientes. Todas las editoriales estudiadas tienen presencia en redes sociales, principalmente, Facebook, Instagram y Twitter. El bajo costo que implica la gestión, además de la interacción y la inmediatez, explican el vuelco hacia a estos medios. Los editores anuncian novedades, presencia en ferias, eventos relevantes, comparten fragmentos de textos o datos de autores. Resulta una "vidriera" fundamental para los libros de estas editoriales -mientras que en prensa puede

encontrarse la reseña de un título, en una página de Facebook, por ejemplo, puede encontrarse el catálogo entero. Además, más allá de lo comercial, las redes sociales son un canal esencialmente comunicacional, que permiten conocer a los consumidores (Gil y Gómez, 2017, p.114).

Complementan los sitios web desde donde se activan algunas ventas, y blogs en algunos casos. Es común que estos espacios virtuales se utilicen para dar cauce a gran cantidad de información más allá de lo que atañe al propio proyecto, respecto al mundo editorial y literario en general. Tal como el blog de Eterna Cadencia que activa gran cantidad de noticias y entrevistas.

Sobre lo que tiene que ver con los instrumentos digitales, también cuentan los *Newsletters* y *Mailings*. Ambas formas requieren de la definición del contenido y la intervención de un diseñador, cuestión por la que sólo algunos sellos encaran estas opciones.

b) Las notas de prensa, pese a ser un método tradicional vinculado a la actividad editorial, continúa siendo una estrategia muy empleada por los editores. No obstante, resulta complejo determinar el nivel de impacto en los lectores, además de que una reseña puede tardar meses en publicarse en los suplementos especializados. Muchos editores se mantienen escépticos respecto a los resultados de las notas de prensa. Otros, directamente deciden no apelar a esta metodología.

c) Las presentaciones son prácticas consagratorias arraigadas al mundo del libro. Estos son encuentros donde generalmente participan el autor, o los autores, el editor e invitados. Cuestiones que aportan al prestigio del sello. También son ocasiones especiales para vender ejemplares de forma directa. Las presentaciones sumadas a diversas actividades culturales, como charlas o talleres, marcan una postura respecto de lo artístico que caracteriza a las editoriales independientes.

d) Otro punto importante en la difusión y promoción son los regalos de libros. Los envíos se destinan a periodistas, autores, libreros, personas destacadas que puedan sentirse atraídos por el título y que a su vez lo recomienden. Incluso se baraja la posibilidad de que algún autor se interese en el catálogo del sello y ofrezca su obra para ser publicada.

Acciones como éstas operan en pos de acrecentar el capital simbólico (Bourdieu, 2007) del proyecto. Es decir, se busca que la marca editorial circule, se conozca el catálogo, la estética, los autores, la calidad de las ediciones. Esta es una inversión que no

necesariamente está orientada a obtener réditos comerciales, sino más bien a divulgar el trabajo de la editorial.

Sintetizando, en los proyectos independientes difícilmente se tercerice la difusión o haya un departamento particular de marketing. Debido al presupuesto que esto implica y el poco impacto en los resultados, los editores no consideran que sea necesario grandes desembolsos. Prefieren, en cambio, invertir en otros aspectos fundamentales como la producción.

Dentro de los emprendimientos puede existir alguna persona que se encarga de ampliar la presencia de la editorial en los medios. Realizar posteos, responder mails, enviar ejemplares a periodistas, armar reseñas y gacetillas. Sin embargo, estos casos son pocos. En la generalidad, son los propios editores quienes realizan estas tareas a la par de otras tantas, mayormente en los momentos libres. Cuestión por la que muchos editores plantean que generalmente son tareas que se "hacen mal", "con los esfuerzos que quedan".

Por ende, como tendencia del sector de pequeñas y medianas editoriales se destina poco tiempo y dinero a la difusión y promoción. Tanto de la producción particular (lanzamiento de novedades) como de lo que respecta a la imagen general de la empresa editorial. No se emplean estrategias demasiado elaboradas, más bien son "pocos agresivas" y caen en lo convencional.

Capítulo 6. Gestión editorial

1. Administración editorial

La administración es una parte fundamental de cualquier organización editorial. El sostenimiento de una empresa exige tanto de responsabilidades intelectuales como administrativas. De estas últimas se desagregan una serie de tareas orientadas a cuidar los recursos y gestionar el capital económico e intelectual de la organización.

El editor norteamericano Jason Epstein (2000) plantea que:

> El 50% del tiempo y los gastos de una editorial son absorbidos por actividades no editoriales, es decir, que no tiene que ver con los contenidos, los escritores ni los lectores, como la compra de papel, los análisis para determinar el número de copias a fabricar de cada libro, la gestión de los stocks, los envíos a distribuidores y libreros, el control y manejo de las devoluciones de ejemplares no vendidos y la organización de las cada vez más sofisticadas y rituales convenciones con los vendedores de la empresa (Epstein, 2000) (Esteves, 2014, p.103).

En efecto, la administración es una parte sustancial de la actividad editorial. A medida que la empresa crece en volumen, se vuelve cada vez más necesaria la sistematización de los ingresos y egresos. Puesto que se amplía el número de libros circulando en los canales de ventas, proporcionalmente, la cantidad de facturas por cobrar incrementa, las tributaciones aumentan.

Por un lado, entonces, se encuentran las actividades administrativas necesarias para el funcionamiento legal y armónico de la empresa. Y, por otro lado, las tareas propias de la cuestión editorial, como cálculo de tirada, gestión del ISBN, trato con los proveedores, gestiones comerciales. Aunque parezcan correspondientes a ramas diferentes, todas las acciones administrativas, financieras y contables, son parte de un conjunto. Así, pagar impuestos o hacer declaraciones juradas implican el mismo tiempo y dedicación de los editores que calcular un PVP o negociar derechos. La organización de la administración, por consiguiente, funciona como unidad auxiliar a la producción y comercialización (Esteves, 2014, p.63).

Ahora bien, ¿cómo resuelven las editoriales independientes la función administrativa? Algunas editoriales poseen una persona encargada de la administración y la contabilidad. Esta persona generalmente toma las tareas de impuestos, facturas, remitos,

liquidación de sueldos. Habitualmente se reparte con otras responsabilidades como, por ejemplo, la gestión de una librería o ciertos aspectos de la distribución, en donde puede establecerse una connivencia de rubros. Más allá de esta situación, es común que todos los integrantes acompañen a esta persona ya que es habitual que esté desbordado de trabajo. Similar a lo que sucede con la distribución, los trámites se dividen entre todos los integrantes.

Por otra parte, muchos sellos contratan a un contador externo, pero que trabaja a la par con el editor que ejerce supervisión y toma algunas ocupaciones particulares. Así, los editores intervienen en las decisiones y en la revisión de "los números" de la editorial. Los balances, liquidación de sueldos, impuestos.

Al papeleo administrativo, además, se suman las cuestiones de derechos y contratos. Por ejemplo, rastreo de derechohabientes, negociaciones de traducción, elaboración y firma de acuerdos, etcétera. También, cuando un proyecto de traducción está en marcha es habitual el seguimiento de los avances del traductor, idas y vueltas de manuscritos, lo que implica reuniones periódicas o, lo que es más común, intercambio intensivo de mails.

Un momento clave de la organización administrativa es la liquidación de regalías a autores. Insume tiempo llevar a cabo el recuento de ventas, la realización de cuentas, el armado de tickets. Operaciones ligadas a precisar los pagos que le corresponden a cada autor por mes. En estos casos es común que la tarea dure alrededor de una semana de trabajo, y se requiera de la intervención de todos los miembros de la editorial.

En el vocabulario de los editores los deberes asociados a la administración se expresan de manera negativa. Desvían la atención de las responsabilidades más atractivas, propias de la edición. El conjunto de los editores ven con desagrado los quehaceres administrativos, dado que restan tiempo a las "actividades editoriales".

> [La administración y la edición] se conjugan bastante mal, porque somos estructuras chicas. En general a costa del tiempo personal. Las partes más lindas que tiene esto son las lecturas, a mí me gusta mucho hacer el *editing*, la devolución con los autores, pero lleva mucho tiempo. Un libro que tiene 400 páginas no solo hay que leer las 400 páginas, sino que hay que interactuar con el autor, hay que pensar soluciones para distintas cosas. En general lo administrativo se hace robando el tiempo de otras cosas, a la noche, en el fin de semana, durante el día en un ratito que encuentres. La combinación siempre es un poco caótica porque no hay como departamentos

> establecidos para las distintas cosas, pero nos vamos organizando. También por eso hacemos pocos libros al año, que son los que podemos hacer al menos en este tipo de producción que nos gusta hacer. Que no es sacar libros que ni leímos, ni trabajamos. Entonces esa es nuestra manera de trabajar (Constanza Brunet, editora de Marea Editorial).

Como ilustra la cita de Jason Epstein (2000), el factor tiempo es clave en la definición del proyecto editorial. Los editores deben llevar a cabo una gestión eficiente del tiempo para evitar que este tipo de ocupaciones consuman al resto de las responsabilidades editoriales. Por tal motivo, las tareas administrativas son referidas como "engorrosas". Principalmente, los editores enfatizan sobre el tiempo que se resta a las acciones de edición. De esta manera relegan horas-hombre del trabajo literario en pos del sostenimiento financiero.

> Me quita un montón de tiempo y edito muy poco. Quita tiempo porque de alguna manera es lo más importante. Porque si no está eso, no tenés el mango para la imprenta y los gastos, entonces inconscientemente siempre lo pones en primera prioridad y tal vez le quitas importancia a lo que es más importante, que es laburar con el contenido, tener una línea editorial de nivel. En el otro sentido, tal vez terminas diseñando a las apuradas una tapa por no haberle puesto trabajo a la producción. De alguna manera es equivalente lo que pasa en producción en diseño y arte con lo que pasa en la administración editorial. Te saca tiempo, es lo que más sucede. Pero te ordena también (Santiago Goyeneche, editor de Nulú Bonsai).

En editoriales "unipersonales", lógicamente, la administración se torna aún más problemática. Indefectiblemente el editor debe suspender las rutinas habituales en pos de una atención exclusiva a la parte administrativa, por lo que destina días o semanas enteras a este asunto.

> Es un sufrimiento. Lo hago porque no me queda otra. La administración la llevo como puedo. Es una cosa que le dedico tiempo y a veces me lleva todo el día. Me lleva más trabajo que la parte editorial. Trato de reducirla al mínimo, pero siempre me gana, porque me lleva mucho tiempo. Estás llevando pedidos, trayendo remitos, hablando con el vendedor, con el librero, con alguien que quiere comprar un ejemplar, que te preguntan dónde se consigue en Santiago del Estero, hay una feria donde se están

> reclamando pagos, o hay que hacer trámites de AFIP. Se lleva una producción espantosa de la vida (Leandro Donozo, editor de Gourmet Musical).

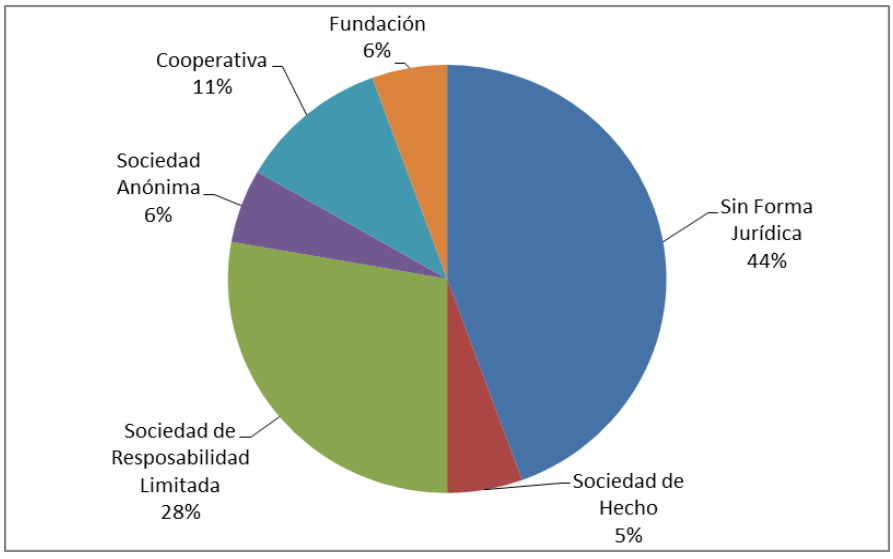
Pero la administración es importante para las editoriales independientes, puesto que no es posible el trabajo si no se administra bien los recursos que entran al proyecto. Esto supone el armado de un ordenamiento interno que le permita a la empresa sustentarse. Cada editor relevado en esta investigación tiene visión de la importancia de la administración. De la manera que sea, dan respuesta a la parte contable del proyecto. Esto tiene que ver con un recorrido de profesionalización de estos actores donde han llegado a la gestión racionalizada del presupuesto. Asignación de PVP, cálculo de tirada, tiempos de rotación de inventario, punto de equilibrio, flujo de caja; conceptos propios de la contabilidad y finanzas que la mayor parte de los editores, que no han tenido formación específica en el campo, fueron incorporando en la práctica.

2. Organización de la empresa

La personalidad jurídica de las editoriales independientes marca la forma en que se articulan en tanto organizaciones. Así es posible encontrar determinados modos que los gestores eligen para enmarcar la propiedad de la editorial.

Dimensionar las formas jurídicas de las editoriales independientes contribuye a medir la situación laboral de muchas de estas experiencias nacidas del *amateurismo* y la desprofesionalización.

Figura 5 - Distribución de las editoriales relevadas según forma jurídica



Elaboración propia sobre la base de casos relevados (18)

De acuerdo al muestreo de editoriales, los marcos jurídicos que predominan son las Sociedades de Responsabilidad Limitada, principalmente, las Sociedades de Hecho y las Sociedades Anónimas. Tales formas resultan adecuadas para dar solución a la constitución jurídica de una editorial compuesta por pocos integrantes (de dos a cinco socios, generalmente). Además, aportan las condiciones para regularizar la asociación entre integrantes. Por ejemplo, es posible que en los inicios se deje constancia de qué es lo que aporta cada socio al proyecto común.

El sello CICCUS es una excepción ya que posee la forma jurídica de Fundación. En este caso, todos los integrantes trabajan *ad honorem*, por lo que la responsabilidad de los integrantes para con la editorial es voluntaria. Dado que no perciben ingresos de CICCUS, los colaboradores son generalmente profesionales que, consustanciados con los fundamentos del proyecto, dedican su tiempo libre a editar.

Luego, algunas editoriales independientes están formadas legalmente como cooperativas de trabajo. Tal es el caso de Patria Grande y Chirimbote. Ambas editoriales constituyen experiencias particulares, dado que el número de editoriales cooperativas en el campo editorial es escaso.

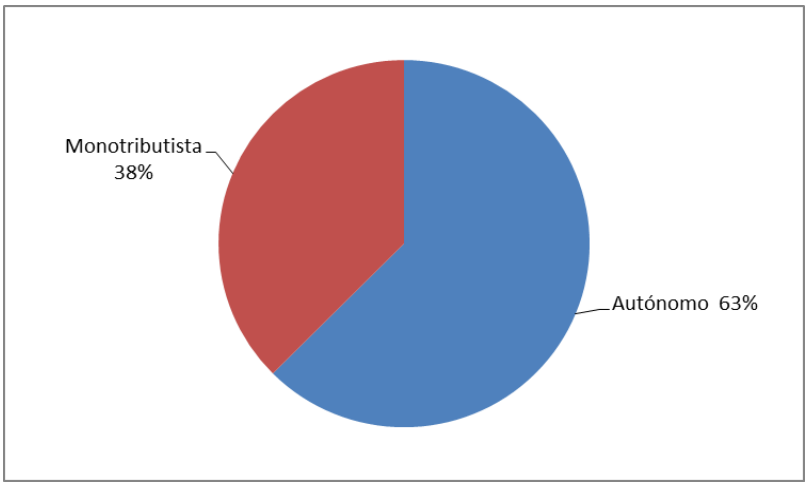
> Nos parece que es un sistema no muy usado y que está bueno porque tiene una lógica diferente a lo más empresarial. Lo que es acumular capital, ganancias y demás. La cooperativa va por otro lado, más por la economía social y es algo que nos parece que está bueno incursionar y que es posible hacerlo de esa manera. No que lo otro esté mal pero sí saber que hay diferentes maneras de hacerlo, y que cualquier persona que quiera emprender algo así sepa todas las alternativas y no una sola (Emiliano Saá, ilustrador de Chirimbote).

Dentro del panorama de la edición independiente también cabe mencionar que es posible encontrar organizaciones editoriales que, por ejemplo, se manejan a título personal de alguno de los integrantes e impositivamente operan como monotributistas, sin dar el salto hacia formas jurídicas más acordes a sus modos de trabajo colectivo. Incluso, muchas poseen estructuras organizacionales cercanas al cooperativismo como la repartición solidaria de la ganancia, estructuras horizontales de trabajo y participación conjunta en la toma de decisiones; pero no acaban por definir administrativamente dicha situación. Más allá de las particularidad de cada caso, las razones comunes pueden

atribuirse a la falta de tiempo y, la consecuente, poca formación para encarar este desafío[37].

Ahora bien, el conjunto de editoriales sin forma jurídica representan un número importante del porcentaje total de editoriales. En estas experiencias, los trabajadores son autónomos o se manejan en base a monotributos.

Figura 6 - Distribución de editoriales relevadas sin forma jurídica



Elaboración propia sobre la base de casos relevados (18)

En las editoriales "unipersonales" mayormente se da la personería jurídica autónoma. Aquí el tipo de organización define la forma jurídica. En estos casos, generalmente, son editores que realizan más de una actividad para lograr ingresos. Actividades *freelance* que garantizan los medios de subsistencia para el trabajador, pero que a la vez, exceden el tope máximo para poder enmarcarlas en un monotributo.

Por su parte, las editoriales que se desenvuelven con monotributos son proyectos sostenidos por pocas personas (dos o tres integrantes). Sobre este tema se plantea la poca capacidad para terminar de dar una forma jurídica más regularizada al proyecto. Un desafío administrativo que, ante las exigencias diarias de las rutinas de trabajo, queda desplazado. En este conflicto también se pone en juego el desconocimiento y las pocas posibilidades de aprender más sobre los aspectos legales.

37 Esta información se desliga de los relevamientos llevados a cabo en la Fiesta del Libro y la Revista (UNQ) y reuniones con editores en el marco de la "Incubadora Prácticas Editoriales Asociativas" (UNQ).

Luego existen particularidades dentro del grupo de monotributistas. Alto Pogo, por ejemplo, factura con monotributo pero se encuentra nucleado en una cooperativa de trabajo como La Coop. Es decir, el sello particular no tiene forma jurídica ya que a los trabajadores les interesa más estar vinculados a la cooperativa.
Así también, en las Sociedades de Responsabilidad Limitada o Sociedad de Hecho, los trabajadores facturan con monotributo.

2.1 Las condiciones laborales

Más allá de la constitución legal que tiene cada emprendimiento, todos los editores tienen el anhelo de vivir de la edición. Hacer de la editorial una fuente de trabajo.
En todos los casos, a excepción de CICCUS, se expresa que sus integrantes perciben ingresos provenientes de la producción de la editorial. Ahora bien, difieren los modos en que esto se pone en ejecución. Algunos obtienen un sueldo fijo por su trabajo y otros hacen retiros de un fondo común del emprendimiento.
Una gran parte de los editores consultados manifiesta que los retiros que se hacen de la editorial son mínimos e indispensables. Al respecto, es común que los trabajadores prioricen en gran medida el proyecto editorial. O sea que prefieren reinvertir una parte importante de los ingresos que conformarían sus sueldos en la producción de nuevos libros. En aras de una futura solidificación del emprendimiento suficiente para poder resolver las necesidades de todos los integrantes.
Por otro lado, los trabajadores que viven exclusivamente de la editorial son pocos, cuestión que complejiza la solvencia de la editorial.
A partir del estudio de casos realizado en esta investigación es posible determinar que una editorial logra sostenerse por sí misma, y por tanto permite a sus trabajadores vivir exclusivamente de ella, en un determinado tiempo de maduración del proyecto. Este periodo consta de alrededor de diez años de trabajo sostenido. Si bien cada experiencia es particular, los editores no tardan menos de un piso base de seis años en obtener ingresos propios de la editorial que les permitan dedicarse enteramente al emprendimiento. Esto denota que los proyectos han logrado un grado de profesionalización que les ha permitido subsistir ya que muchas otras editoriales han fundido durante este periodo.
El cálculo sirve como referencia para determinar el tiempo que le lleva a una empresa sostenerse por sí misma. Este punto de maduración del proyecto deviene de las variables expuestas anteriormente para editoriales con características similares: un ritmo

anual de entre 6 y 10 novedades, tiradas promedio de 1000 ejemplares, atención a la parte contable y administrativa. Tales variables hacen a la ecuación de en cuánto tiempo es posible vivir de la editorial.

Una constante en la puesta en marcha de este tipo de proyectos es la conjunción con otros trabajos. Muchas veces el ingreso obtenido de estas otras actividades es invertido en el proyecto editorial. Vinculado a esto, se torna común que el sustento del emprendedor sea asegurado por otras vías. Por ejemplo, la docencia, el periodismo, trabajos *freelance* o servicios editoriales. Los trabajadores de proyectos editoriales independientes, por tanto, recurren a estas otras ocupaciones. En esto, además, puede verse el vuelco hacia actividades conexas a lo propiamente editorial.

También, encuadrado dentro del sello, es posible que se realicen tareas de edición, corrección o diseño para terceros, lo que muchas veces funciona como fuente de ingresos extra para el proyecto.

Se detecta, entonces, un conflicto mayúsculo para la organización interna: dedicación laboral fragmentaria. Como la editorial no puede configurarse como fuente de recursos para todos sus integrantes, los trabajadores sólo pueden dedicar su tiempo libre a la editorial, el tiempo que les deja las demás ocupaciones. Esto afecta inherentemente al crecimiento de la editorial.

Pese a este problema, los gestores de las editoriales independientes privilegian el compromiso que se llega a fidelizar con el trabajo editorial. Hay una idea que articula el trabajo de quienes sostienen este tipo de editoriales. Opera en lo emocional-afectivo en este tipo de proyectos autogestionados, independientes, cooperativos, lo que lleva a que consideren a la edición más como un pasión que un negocio. En gran medida, dicha concepción funciona como misión y "filosofía empresarial" de estos proyectos, aunque no se exprese en estos términos, ya que orienta al conjunto de acciones que llevan adelante.

> La edición de libros es por naturaleza una industria artesanal, descentralizada, improvisada y personal; la realizan mejor grupos pequeños de gente con ideas afines, consagrada a su arte, celosa de su autonomía, sensible a las necesidades de los escritores y a los intereses diversos de los lectores. Si su objetivo primordial fuera el dinero, estas personas habrían elegido otras profesiones (Epstein, 2000) (Esteves, 2014, p.21).

Como ya se ha dicho, en este tipo de editoriales es reiterada la poca importancia a los altos índices de rédito económico. Sin embargo, esto no quita que se deban desplegar un conjunto de funciones en pos del sostenimiento económico. Plasmadas en la satisfacción de una demanda específica, fidelización de clientes y obtención de ingresos por todo ello.

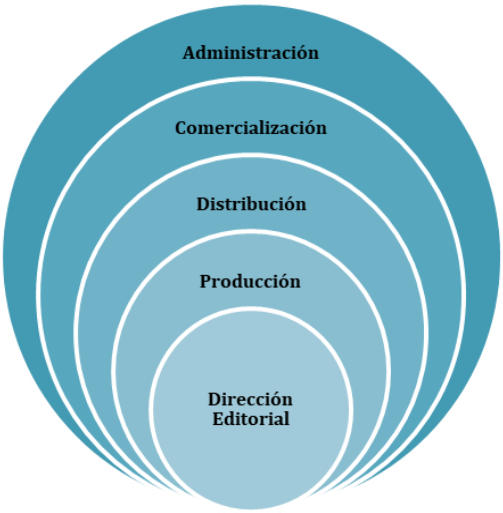
2.2 Reglas de organización interna

Si bien todos los miembros de un proyecto editorial independiente "hacen un poco de todo", existe una marcada división de tareas. Roles diferenciados, o asignación de tareas, que responden a una cuestión básica de ordenamiento interno. Así, por ejemplo, dentro de una organización editorial hay personas más abocadas a lo comercial que otras.

Un problema que puede sobrevenir de la división de roles es la poca circulación de información interna. Las exigencias diarias llevan a que cada integrante quede inmerso en su labor específica, por lo que desconoce lo que realiza el otro. Por ejemplo, puede suceder que algunos integrantes del equipo no tengan conocimiento de las cuestiones más administrativas. No obstante, es normal que cada miembro de la editorial intervenga en todos los aspectos del emprendimiento.

El abarcamiento de actividades lleva a que las responsabilidades sean compartidas. Al respecto la estructura organizacional de estas editoriales se desarrollan cercanas a la horizontalidad. Es decir, la cadena de mando donde algunos dirigen y otros ejecutan tiene poca trascendencia en las editoriales independientes, dado que todos dirigen y todos ejecutan. Tales principios se plasman en instancias de reuniones, encuentros o asambleas en el caso de las cooperativas.

Figura 7 - Esquema de organización laboral de las editoriales independientes (Modelo organizacional integrador)

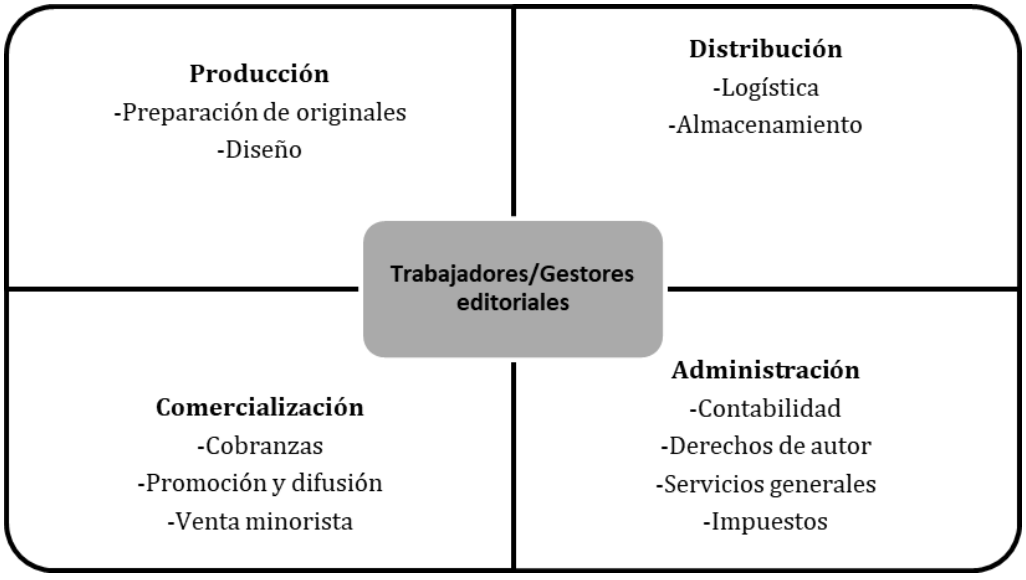


Elaboración propia

Como se ilustra en el esquema de la Figura 9, cada integrante participa en las acciones y en la toma de decisiones. De tal manera que la dirección de la empresa editorial es sostenida por todos los miembros. No existe una linealidad en la dirección editorial, sino más bien, todas las actividades se encuentran integradas. Lo que lleva también a que los trabajadores participen de todos los conflictos que se resuelven al interior de la empresa editorial.

Es más bien una red de voluntades que intervienen en los micro circuitos productivos de una editorial, cada micro circuito integrado al otro.

Figura 8 - Esquema de organización laboral de las editoriales independientes según áreas temáticas



Elaboración propia

Es común que los colectivos editoriales posean una estructura orgánica en la dirección. Como se mencionó antes, esto lleva a que adquieran características propias de formas organizacionales cooperativas, aunque no terminen de optar por esta forma jurídica.
Como plantea Sebastián Martínez Daniell:

> Somos cuatro socios, somos todos socios y empleados. Somos ceos y cadetes al mismo tiempo (Sebastián Martínez Daniell, editor de Entropía).

En cuanto a la organización de las editoriales independientes, entonces, se detectan las siguientes reglas:

- *multitasking*: la condensación de un conjunto de responsabilidades de diverso signo en la rutina laboral. Lo que puede derivar en la "autoexplotación" de la mano de obra.
- flexibilidad: capacidad para amoldarse a las situaciones y dificultades inmediatas, relegando algunas tareas y poniendo en primer plano otras. Por ejemplo, interrumpir la lectura de un manuscrito para poder realizar trámites legales.
- "capitalización" de la motivación personal y colectiva, de acuerdo a prácticas cercanas a la autogestión. Así se busca hacer de una actividad asociada al gusto y al placer, una fuente de trabajo. En un flujo de ida y vuelta, relacionado a hacer el capital simbólico en económico y lo económico en simbólico.

Por último, respecto a este tipo de ordenamientos internos, los editores independientes destacan la posibilidad de permanencia en el proyecto. En otras palabras, si una producción no rinde comercialmente lo que se estima, ningún trabajador pasa a ser desplazado de su puesto. Cuestión que no sucede en las relaciones laborales de dependencia, como en las grandes casas editoriales, donde los editores son empleados cuya continuidad laboral depende del éxito de los proyectos que impulsen.

3. Asociaciones editoriales

Dentro del segmento editorial independiente, los actores se integran a distintas organizaciones que poseen cierta institucionalización y presencia en el espacio público, o bien se vinculan por *motus* propio para dar cauce a diferentes desafíos comunes.
En principio, un conjunto de editoriales es socia de la Cámara Argentina del Libro. Algunos editores incluso tienen o han tenido participación activa en la gestión, como

Gabriela Tenner de Lenguaje Claro o Constanza Brunet de Marea Editorial que han sido consejeras de la institución. El vuelco hacia este ámbito tiene que ver con el interés por participar de un espacio de decisión política del sector editorial. En tanto que se presenta como una organización desde el cual es posible traccionar determinadas medidas orientadas a, según el estatuto, impulsar, mejorar y defender el desarrollo de la industria editorial local[38].

Siendo socio de esta institución, también, se pueden obtener determinados beneficios como, los ya mencionados, descuentos en envíos. Además de que promueve la participación en distintas ferias nacionales e internacionales.

Por otra parte, mientras la CAL representa mayoritariamente a las pymes del sector -está compuesto por más de cien editoriales, distribuidores y libreros-, la Cámara Argentina de Publicaciones nuclea principalmente los intereses de las grandes empresas multinacionales (Román, 2013, p.136). Dentro de esta agrupación, por ejemplo, se encuentran Grupo Planeta y Penguin Random House. No obstante, cabe aclarar que ambas cámaras poseen sus propios matices respecto a las entidades que las componen. Por ejemplo, ninguna de las cámaras agrupa exclusivamente a editoriales: la CAP cuenta con la cadena de librerías Cúspide y la CAL, con empresas de comercio, empresas gráficas y una cámara papelera. Así también, la CAL cuenta con sellos extranjeros y multinacionales, además de editoriales de tipo universitarias, técnicas y religiosas, e incluso editoriales consideradas "de vanidad" (Badenes, 2019, p.26).

Estas dos cámaras, entonces, agrupan a una parte del sector del libro en la Argentina. Sergio Avasolo, editor de Patria Grande, mencionó que en una ocasión la CAL había intentado estar presente en la feria del libro de Córdoba, a partir de un convenio que permitía a los sellos socios ingresar al evento a través del stand propio de la cámara. Esto resultaba importante ya que Patria Grande, como otros sellos, solo tienen presencia en algunas ferias del interior a través del distribuidor. Sin embargo, el acuerdo finalmente no prosperó debido al peso que tiene la CAP en esa feria. Esta anécdota sirve para ilustrar la manera en que se "reparte" el escenario de la edición en base a las dos grandes cámaras.

Pese a estos datos, existe un número importante de editoriales que no pertenecen a ninguna de las dos cámaras. De hecho, en el relevamiento de 426 editoriales

38 Estatuto de la Cámara Argentina del Libro. Disponible: https://issuu.com/camaradellibro/stacks/195d10d4f1d7439e9dc5676e7f2a5289

independientes llevado a cabo por la Universidad Nacional de Quilmes, sólo el 17,8% (76 editoriales) están afiliadas a la CAL (Badenes, 2019, p.26).

En otro plano se encuentran las alianzas surgidas de los propios editores independientes. Con marcado perfil político-ideológico, se encuentra Editores Independientes de la Argentina por la Bibliodiversidad (EDINAR), de la que algunas de las editoriales relevadas manifestaron formar parte. Este colectivo creado por el editor Guido Indij *"es el punto de anclaje local de los debates más amplios que involucran a los editores nucleados en torno a la Alianza Internacional de Editores Independientes"* (Souza Muñiz Júnior, 2017, p.14). Con el tiempo el agrupamiento se desmembró, un número de afiliados se desvinculó y otros desconocen si el colectivo continúa en acción.

En un segundo plano, y como se anticipó más arriba, prevalecen las alianzas informales en el mundo editorial. Esto tiene que ver con encuentros entre editores en pos de difundir el catálogo o resolver problemas puntuales, especialmente, la distribución y la participación en ferias.

Frente Editorial Latinoamericano, por ejemplo, es una alianza entre sellos independientes de la región. El objetivo de esta asociación, en la que se encuentra La Coop y las respectivas editoriales nucleadas allí, es mejorar la circulación de producciones entre países. Esto se realiza a través de la participación conjunta en ferias: se pretende que los libros de los sellos se encuentren en cada país -Argentina, Bolivia, Chile, Perú y México- para llevar a las ferias de cada territorio. Así, los libros de los sellos integrantes de la agrupación están presentes en distintas partes de la región. En la Feria Internacional del Libro, por ejemplo, tienen presencia con stand del Frente Editorial Latinoamericano. Para los sellos, el acuerdo funciona como stand compartido: alquiler de espacio conjunto, repartición de gastos, iguales márgenes de ganancia.

Existen diversas experiencias de stands compartidos como ser La Sensación o Todo Libro es Político. Las asociaciones, en estos casos, se restringen a la participación de ferias donde se puede ampliar la visibilidad y amortizar entre varios los costos del alquiler del stand.

Es común, además, que estos espacios a su vez se desdoblen por editorial para sumar a más sellos. Así es posible encontrar dentro de un stand compartido el material de alrededor de 20 sellos diferentes. La estrategia resulta valiosa para muchas micro editoriales, de catálogos pequeños, que desean ingresar a ferias y que por sí solas no pueden.

Como el caso de Chirimbote con Muchas Nueces, la afinidad de catálogo influye en la asociación. También pesa el hecho de que ambos sellos son cooperativas, condición que los hace parte de un grupo reducido dentro del espectro editorial que comparten esta característica. Según Emiliano Saá (Chirimbote), la alianza apunta a sumar esfuerzos para tener más llegada. De esta manera, por ejemplo, se aseguran la participación en la Feria del Libro Infantil.

Por otra parte, hay articulaciones que se dan impulsadas por otros actores. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Quilmes organiza todos los años -desde 2011- la Fiesta del Libro y la Revista, que constituye la feria de editoriales independientes más grande en una universidad pública. Allí se han propiciado encuentros con los editores para conversar problemáticas del sector o generar capacitaciones específicas. El proyecto de Extensión Universitaria "El Sur También Publica", que lleva diez años de trabajo, busca aportar a la circulación, reconocimiento y la profesionalización de las editoriales independientes[39]. Más recientemente surgió otra línea de trabajo que se orienta específicamente en el fortalecimiento de las editoriales cooperativas, a través del Programa de Incubación Social en Economía Social y Solidaria.

Las pocas expresiones asociativas formales no terminan siendo del todo representativas del estado de diálogo entre editores independientes. Los editores de este muestreo han destacado la comunicación fluida con colegas, que muchas veces aportan información o consejos que han sido importantes en los comienzos de los proyectos personales.

39 Para conocer más sobre la experiencia de la Fiesta del Libro y la Revista se recomienda: Badenes, D. (2019). ¡Es una fiesta! El sur también publica: circulación y fomento de la edición independiente y autogestiva. En González, N. D. y Alfonso, A. (comp.). *La comunicación en los territorios. Experiencias en la construcción colectiva del conocimiento*. Bernal: Universidad Nacional de quilmes. Disponible en: https://ediciones.unq.edu.ar/534-la-comunicacion-en-los-territorios.html

Conclusiones

1. Las editoriales independientes en el marco de la concentración editorial

En el contexto de concentración de la industria editorial estudiado por distintos autores (De Diego, 2015; Páez, 2018; Szpilbarg, 2019) y caracterizados en el Capítulo 1, los pequeños y medianos sellos han logrado desarrollarse y hacerse de una posición en el ecosistema. Las editoriales independientes, no obstante, no son ajenas a los procesos de concentración del capital que atraviesa al mercado del libro argentino, pues lo que altera a un agente particular del campo, indefectiblemente, repercute en el resto: la industria del libro puede entenderse como un ecosistema donde *"hay una serie de actores que no solo interactúan, sino que además están relacionados entre sí de tal modo que el cambio de uno de ellos puede afectar al conjunto"* (Dujovne, 2017, p.3).

> Todo lo que suceda en el sector editorial nos repercute de una u otra manera. La concentración editorial es brutal. Por un lado hay algo que está bien, que estos grandes grupos dejan un montón de modos de editar que me parece que a los editores independientes nos interesa, y entonces en ese sentido nos queda el campo libre. Por el otro lado, es terrible porque la concentración en las librerías en términos de exhibición, de impresión, el modo en que se llevan autores de las editoriales pequeñas a las editoriales más grandes, prometiéndoles un montón de cosas en teoría o de dinero. En ese sentido entonces es bastante desleal la competencia (Leonora Djament, editora de Eterna Cadencia).

> Cuando más se concentró el mercado, nacimos nosotros. Siempre hay lugares para los chiquitos. Además, lo que para ellos son migajas, son autores, títulos que ellos consideran que no son rentables, para nosotros son una mina de oro que se abandonan. La veta madre se agotó y quedan restos, y esos restos para nosotros son los que nos permiten no solo sobrevivir sino también crecer, impulsar otros autores que consideramos importantes. A mí me pasó con *Teoría de la Vanguardia* y *Marxismo y Literatura*, habían dejado caer los contratos y para mí me parecen textos muy valiosos que van con la línea de mi editorial, y me han servido para sostener parte del catálogo.
> Influye. La concentración nos dio esta posibilidad. No sé si la celebro porque también se han perdido editoriales. No soy optimista cuando veo que se concentra el mercado. Creo que en este caso particular y también de acuerdo a un contexto que propició que nosotros pudiéramos crecer con poco capital, es que celebro que haya derivado en esto.

> Por otro lado, también hubo un montón de editoriales que cerraron (Néstor González, editor de Las Cuarenta).

Se puede afirmar que las condiciones de concentración de la propiedad no han sido una barrera para el surgimiento de los sellos independientes. De hecho, desde la aparición de la mayor parte de estos sellos a comienzos del 2001 hasta la actualidad, el número de editoriales que aparecen es enorme (y cada vez nacen más), a la par de la creciente concentración del mercado nacional y del internacional con repercusión en el local. Esto se debe a, como se ha planteado en esta investigación, el aprovechamiento por parte de muchos sellos de los nichos de la demanda que desatienden los *holdings* editoriales. En suma, se trata de la fidelización con un determinado público que consume producciones de editoriales independientes, resultado del *filtrado* que llevan a cabo los editores independientes[40]. Además de la creciente profesionalización, tanto en el plano editorial como en el financiero, de muchos de estos sellos que les ha permitido desarrollar modelos económicamente rentables y así sostenerse en el tiempo.

Los "espacios vacantes" de la edición (léase: autores, títulos, temáticas que la lógica financiera de ganancia inmediata rechaza) han sido aprovechados por los editores independientes. Así también, derechos que no son considerados rentables por las grandes casas editoriales y que han liberado, resultan muy valiosos para los pequeños sellos. Tales intereses de los editores han abierto los intersticios por el cual insertarse en el mercado.

Las grandes empresas, con sus lógicas de financierización y exigencias de rentabilidad, abandonan ciertos modos de editar que reviven / persisten en las prácticas de los sellos independientes. Por lo que la concentración en pocas empresas creó, indirectamente claro está, condiciones para la aparición de muchas pequeñas editoriales. De hecho, como se ha mencionado, muchos proyectos han nacido en respuesta (contraposición) a la concentración que, desde los años '90 absorbió cantidad de sellos nacionales. No como postura política de resistencia a los procesos concentradores, pero sí se conformó

40 Esta investigación no se centró en pensar los rasgos de un determinado "perfil" de los consumidores de publicaciones de sellos independientes. No obstante, se considera importante para futuras investigaciones ahondar en la definición de los lectores de los catálogos de este tipo de editoriales. Un acercamiento a este tema se puede encontrar en: Saferstein, E. (2019). Las ferias de libros y sus públicos. Circulación, visibilidad y desigualdades estructurales en el campo editorial. En Badenes, D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 241-254). La Plata: Club Hem Editores.

el escenario para que aparecieran muchas micro editoriales con propuestas diferentes hasta entonces.

Cabe tomar en consideración además que las editoriales independientes poseen estructuras económico-financieras diferentes a las grandes casas editoriales, que posibilitan el ingreso al mercado sobre la base de márgenes financieros -estándares de sobrevivencia- relativamente bajos. Por ejemplo, una editorial puede ser llevada adelante por una sola persona desde su domicilio particular que publica a medida que obtiene el financiamiento necesario. Gran parte del trabajo lo encara desde un ordenador personal y lo que necesita, lo terceriza. Como se planteó en el Capítulo 6, este editor mientras tanto subsiste con otros trabajos externos y destina determinado porcentaje de ingresos al proyecto, más lo que resulte de las ventas. De esta manera el proyecto se mantiene en el tiempo, de forma intermitente, eludiendo el riesgo financiero de fundir.

Los efectos de la concentración del mercado, sin embargo, pueden advertirse en procesos específicos igual de importantes para el ecosistema editorial. Principalmente, en las fases de distribución y comercialización que, como se analizó en el Capítulo 5, influyen en las posibilidades de desarrollo de las pequeñas editoriales. Las maniobras de los grupos concentrados imponen las reglas de juego, las condiciones del mercado con las cuales deben trabajar los proyectos de menor escala. Esto se traduce en condiciones desiguales de crecimiento para las editoriales independientes.

> Es muy difícil competir en términos de costos de producción. Uno de los costos, sino es el más importante, es la producción gráfica de los libros. Nosotros no tenemos la misma capacidad de financiación, de crédito, de recursos. No tenemos tampoco esa capacidad para, por ejemplo, darles adelantos a autores que nos encantaría tener en el catálogo, o a sus derechohabientes. Es un escenario muy desigual. No tenemos los canales de venta desarrollados que tienen, no tenemos la capacidad de marketing y publicidad que tienen las mega editoriales que en realidad son monstruos que fueron tragándose a muchas otras editoriales, como Penguin Random House que tiene a Sudamericana, Alfaguara, Debate, etcétera. Que tienen además los derechos de García Márquez, Cortázar, Borges (Cristina Angellini, editora de Punto de Encuentro).

Por su capacidad económica, las grandes empresas pueden negociar precios con las imprentas, obtener prioridades de los distribuidores, establecer descuentos que les

aseguren mejores exhibiciones en librerías. El resultado de estas operaciones es la expansión de las producciones *mainstream,* fuertemente apoyadas en el *star system*, sostenidas en la repetición de fórmulas comerciales, con un alto nivel de importación o con parte de la producción realizada en el extranjero.

Buena parte de las empresas de distribución ponen mayores esfuerzos en el posicionamiento de los productos de conglomerados multinacionales. Para las editoriales independientes, este desequilibrio por parte de los distribuidores repercute en la pérdida de ejemplares, desatención de las librerías, cajas inmovilizadas en depósitos. Problemas que se traducen en pérdidas de capital y trabajo.

De igual manera, el espacio en las librerías es acaparado por los *bestsellers*. Al respecto, los descuentos que las grandes empresas brindan a los puntos de venta ponen en desventaja a las editoriales pequeñas. Esto se presenta como una estrategia que pone en desventaja a los pequeños proyectos. En este tema cuenta además la concentración en el canal librero, a partir de lo cual las librerías de cadena plantean mayores exigencias a las pequeñas y medianas editoriales para vender sus materiales.

El peso económico de los sellos transnacionales también se denota en las acciones de marketing y publicidad para posicionar sus producciones. En términos de llegada al público potencial, las pequeñas editoriales no pueden competir con las grandes en este punto.

Por otra parte, la concentración vertical también afecta al ecosistema del libro en general. La absorción de imprentas, distribuidoras y librerías por parte de las grandes empresas editoriales refuerza la posición dominante de estos oligopolios que, en consecuencia, imponen los estándares de ingreso y subsistencia en el mercado, en detrimento de la visibilidad y circulación de las producciones de otras editoriales.

En el libro *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España* (2004), Gloria Gómez Escalonilla se refiere a los problemas que la concentración vertical trae para la distribución de libros en este país europeo. Expone que la propiedad de los grupos distribuidores más grandes en manos de empresas editoras puede ser desventajosa para el resto de los actores.

> Esta estructura empresarial, que se justifica en aras de una eficacia logística que paradójicamente no logran, perjudica notablemente al sector editorial en varios frentes. Primero, porque la integración vertical de los grupos distribuidores beneficia a la distribución de la producción propia en perjuicio de la ajena. Es decir, las producciones

> de las pequeñas y medianas editoriales y, por tanto, las producciones minoritarias y especializadas no se distribuyen o se distribuyen peor, y obviamente no llegan al mercado. Pero además perjudica también a los lectores: la estructura oligopolista decide los circuitos y las fórmulas de distribución, los núcleos y los puntos de venta no por criterios de adecuación a la demanda, de situar los libros al alcance del consumidor en el lugar y momento apropiados, y con un coste adecuado, sino por criterios comerciales, privilegiando aquellos lugares que tengan mayor afluencia de público (Gómez Escalonilla, 2004, p.43).

La autora, además, señala que esta concentración afecta a las pequeñas y medianas distribuidoras, *"porque son menos competitivas, porque ven reducidos sus márgenes de beneficio al tener que negociar a la baja con las editoriales y a la alza con los minoristas*" (Gómez Escalonilla, 2004, p.43).

Estos puntos analizados por Gloria Gómez Escalonilla bien puede aplicarse a la realidad de la industria editorial argentina. En el panorama local, además, cuenta la cartelización de las empresas productoras de papel a las cuales se ha hecho mención, que fijan los precios de dicho insumo.

Otro punto sensible es el desplazamiento de los autores, uno de los factores de la concentración que deja desprovista a las editoriales independientes de un capital simbólico importante. Los autores que publican por primera vez en sellos independientes más tarde pasan a las grandes. En estas decisiones pesan los pagos en conceptos de anticipo que ofrecen a estos autores, contra lo cual las editoriales independientes no están en condiciones de competir.

De esta forma, los grupos toman a las pequeñas editoriales como "laboratorios de prueba" que descubren nuevos autores y encaran el trabajo de posicionarlo en el mercado. Y cuando un autor resulta relevante para los lectores, se lo busca cooptar. Así los grupos se asientan en productos (si puede considerarse, el autor y la obra) ya testeados en el mercado (Bustamante, 2008, p.32). Esta estrategia les permite ahorrarse los costos de "inversión y prueba" de un autor novel, pues, en tanto empresas, estos agentes buscan minimizar los riesgos y maximizar las ganancias.

Es necesario mencionar que se publica buena y mala literatura tanto en sellos independientes como en los pertenecientes a conglomerados. Ambos tipos de empresas editoriales poseen interesantes títulos y autores. En otras palabras, esta concepción

trasciende la idea reduccionista, que puede tomarse erróneamente, de que las editoriales independientes sólo publican libros de relevancia a nivel cultural y que las grandes empresas, impulsados por la rentabilidad financiera, acaban por publicar textos de poco valor simbólico. Esta cuestión, por tanto, agrega más complejidad a la comprensión del campo editorial nacional que trasciende la mera distinción entre "grandes" y "chicas".

El problema, en cambio, reside en las estrategias de competencia desleal aplicadas por las *mayors* que usan sus estructuras económicas para acaparar derechos de autor, valiéndose de la poca capacidad de retención de autores por parte de los sellos de baja escala económica.

No obstante, el perfil de las editoriales independientes también lleva a que muchos escritores de renombre les brinden sus realizaciones, en busca de un mayor cuidado del contenido -a sabiendas que el nivel de anticipos que obtendrán es bastante menor. Es el caso de autores como, por ejemplo, María Negroni, César Aira y Selva Almada. La razón tiene que ver con la búsqueda de un tratamiento medido de sus escritos, ya que la vorágine por publicar en la cual están inmersas las casas editoriales con las cuales trabajan habitualmente, puede conducir a la pérdida de la calidad de muchas de sus producciones. Las editoriales de pequeña escala se valen de esta situación puesto que pueden poner una dedicación al texto que las grandes no.

Por tanto, el flujo es hacia un lado y hacia el otro: escritores publicados por independientes que "migran" a las *mayors*; y escritores consagrados que se orientan a las pequeñas. La pérdida de autores sin duda afecta a los independientes -además de lo conflictivo que resulta la acumulación de derechos en pocas manos-, pero el desarrollo de estos sellos les ha abierto un espacio importante dentro del mundo editorial nacional.

2. El trabajo en las editoriales independientes: actividades intelectuales y actividades técnicas

Como vimos a lo largo de la tesis, el trabajo en las editoriales independientes posee aspectos específicos vinculados a la autogestión. En tanto que la organización interna es fuertemente marcada por aspectos como el *multitasking* y la flexibilidad en los desempeños laborales, los pequeños proyectos editoriales apelan a determinadas operaciones que les permitan optimizar la rutina de trabajo.

Es en este sentido que puede verificarse la existencia de un repliegue por parte de los editores hacia una buena parte de las tareas de producción, distribución y comercialización. Específicamente, en las editoriales de tipo independientes se busca

absorber la mayor cantidad posible de actividades de la cadena de valor, en pos de amortiguar costos y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles de la organización.

En los Capítulos 4, 5 y 6 se han mencionado las múltiples responsabilidades que pueden recaer sobre un editor, o un grupo de trabajo reducido. La excepción se encuentra en las acciones asociadas a la impresión puesto que requieren de conocimientos específicos ligados al oficio, y que por lo tanto se tercerizan.

Entonces, se detecta el avance sobre el conjunto de tareas de índole intelectual más que sobre las técnicas. La explicación se debe a las distinciones entre los saberes que hacen a cada conjunto de actividades: por ejemplo, mientras las actividades intelectuales son más aprehensibles y poseen una alta cuota de creatividad; las tareas técnicas son más "duras" para acceder y tienen una menor cuota de labor creativa; estos parámetros pesan a la hora de decidir qué externalizar y qué realizar por cuenta propia.

Tabla 7- Distribución de las actividades de la cadena de valor según *know how* (gestión del conocimiento)

Editorial	**Tareas según eje temáticos**					
	Actividades Intelectuales			**Actividades técnicas**		
	Lectura de manuscritos y *editing* general	**Corrección de estilo**	**Diseño**	**Distribución mayorista**	**Venta minorista en librerías**	**Impresión**
Eterna Cadencia	Interna	Interna/ Externa	Interna/ Externa	Externa	Interna/ Externa	Externa
Santiago Arcos	Interna	Externa	Externa	Interna	Interna/ Externa	Externa
Las Cuarenta	Interna	Externa	Interna	Interna	Externa	Externa
Ediciones Del Signo	Interna	Interna	Interna	Interna	Externa	Externa
Patria Grande	Interna	Interna	Interna	Externa	Interna/ Externa	Externa
Alto Pogo	Interna	Externa	Externa	Interna- Externa	Interna/ Externa	Externa
Nulú Bonsai	Interna	Interna	Interna	Externa	Externa	Externa

Entropía	Interna	Interna	Interna	Interna-Externa	Externa	Externa
Gourmet Musical	Interna	Externa	Externa	Interna-Externa	Externa	Externa
Marea Editorial	Interna	Interna	Externa	Externa	Externa	Externa
CICCUS	Interna	Externa	Interna	Externa	Externa	Externa
Punto de Encuentro	Interna	Externa	Interna/ Externa	Interna/ Externa	Interna/ Externa	Externa
Chirimbote	Interna	Interna	Interna	Externa	Externa	Externa
Peces de Ciudad	Interna	Interna	Externa	_____	Externa	Externa
Biblos	Interna	Interna	Ns/Nc	Interna-Externa	Interna/ Externa	Externa
Lenguaje Claro	Interna	Interna	Externa	Externa	Externa	Externa
Ediciones Godot	Interna	Externa	Interna	Interna-Externa	Externa	Externa
Grupo Editorial Sur	Interna	Nc*	Nc*	Interna	Externa	Externa

*No contesta *No sabe/No contesta

Elaboración propia sobre la base de casos relevados (18)

En el marco de una rutina, las etapas de producción intelectual dan cuerpo a la elaboración final de la obra. Y cuando el libro está listo para ser reproducido a escala, implica otros tipos de trabajos, de propiedades técnicas (distribución y venta), las cuales se basan mayormente en tareas de seguimiento y control. Ambos conjuntos de actividades se complementan y se presentan como determinantes de ciclos que se abren y cierran constantemente (realización por proyectos), pero que de manera general constituyen etapas consecutivas (hilera de producción, distribución y comercialización). A su vez, cada agrupamiento posee propiedades específicas.

Actividades intelectuales:

- Conocimiento adquirido en la academia y en la praxis;
- Alta cuota de creatividad;
- Mayor flexibilidad en planificación y planeamiento;
- Actividad fácilmente intercambiable (“todos los integrantes haciendo todo”);

- Plazos indeterminados de finalización;
- Menor preponderancia de trabajo manual;

Actividades técnicas:

- Conocimiento adquirido en entornos específicos (por ejemplo, los talleres gráficos) y en la praxis;
- Baja cuota de creatividad;
- Menor flexibilidad en la planificación;
- Actividad difícilmente intercambiable (personal específico para la tarea);
- Plazos determinados de finalización;
- Mayor preponderancia de trabajo manual.

Por una parte, las actividades intelectuales, como su nombre lo indica, implican un *know how* de tipo cognitivo. Aquí caben todas las intervenciones aplicadas al contenido. Específicamente, la escritura, edición, corrección ortotipográfica y de estilo, diseño. Acciones que los pequeños y medianos sellos pueden realizar *in door* o bien, contratar a un profesional externo. La traducción también responde a las actividades intelectuales, a pesar de que generalmente se contrate de manera externa al sello.

La formación en carreras universitarias y terciarias aportan a la constitución del perfil del trabajador (Edición, Traducción, Comunicación Social, Periodismo), aunque buena parte del conocimiento se adquiere en el quehacer editorial -muchos editores a los cuales se ha consultado han descrito esto como el aprendizaje "sobre la marcha" durante los inicios del proyecto editorial. La práctica, por ejemplo, puede dotar de herramientas a un traductor para manejar los modismos de un determinado estilo idiomático, o a un diseñador para entender qué gráfica puede ajustarse mejor a una portada de acuerdo al contenido de la obra, y del significado que suscita la gráfica en sí misma, respecto a aquella idea que se pretende comunicar.

Consecuentemente, en esta parte de las tareas tienen peso la intuición y el criterio del trabajador en cada rol particular a la hora de resolver problemas, lo que le otorga una mayor capacidad de decisión y acción directa.

En estos casos, existen planificaciones que ubican la tarea en el conjunto de ocupaciones de la editorial. Pero dado que se trata de trabajos dependientes de la originalidad, la creatividad y el conocimiento, resulta difícil "enmarcarlos" dentro de una rutina. Los tiempos de realización, por tanto, se ajustan a dichos elementos -la realización de una novela puede costarle años al escritor y su edición puede comprometer otros años de su editor.

La facilidad para “entrar” y “salir” de la actividad habilita la flexibilización del trabajador en su jornada laboral, y del equipo de trabajo. Cuestión que sostiene el intercambio de roles entre el equipo. Esto puede derivar en la implicación de todos los miembros en la generalidad de las responsabilidades del proyecto.

Por otro lado, se reconoce a las tareas técnicas, fuertemente determinadas por la planificación y el organigrama. La resolución de problemas se ajusta a estos marcos de realización.

Dado que estas tareas se basan, en la mayor parte del tiempo, en monitoreo, no poseen plazos definidos de finalización. Cuando los ciclos productivos han terminado, suceden estas acciones de sostén, al servicio de un objetivo macro que puede ser darle circulación a las producciones. Por ejemplo, imprimir nuevas tiradas de un título agotado, controlar que las librerías a las cuales se distribuyen posean ejemplares y reponerles stock, participar en ferias.

Así también, son ocupaciones más susceptibles a las jornadas laborales rígidas. Por tales razones, se asocian a las operaciones de logística y de compra-venta, como la distribución mayorista y sus ocupaciones de control de stock, mantenimiento del almacén, preparación y traslado de cajas; y la gestión en librerías, con la venta al por menor, cuentas y administración.

Aquí es donde es posible encontrar más predominancia del trabajo manual, por ejemplo, en ciertos procesos que forman parte de la impresión y encuadernación. El conocimiento circula en entornos específicos, se comparte entre los trabajadores y con las nuevas generaciones (transmisión del oficio). Esto hace que existan determinadas personas con un grado relevante de calificación para ciertas tareas. Por ejemplo, siendo que está ampliamente ligada a las máquinas, la labor en las imprentas requiere de personal capacitado que pueda manipular, y hasta reparar, los instrumentos necesarios.

Quizás la distribución y la participación en ferias, puedan considerarse dentro de este conjunto de acciones técnicas en tanto que suponen un determinado esfuerzo físico (“poner el cuerpo”), rasgo que distancia estas acciones de otras más meditadas y cerebrales.

El trabajo creativo es un elemento determinante en la distinción de los procesos. El trabajo creativo, elemento constitutivo de las industrias culturales (Zallo, 1988), genera una producción simbólica que *“posee un rol mediador que traduce en creación individual la cristalización de saberes, costumbres y prácticas culturales que son eminentemente sociales”* (De Charras, 2014, p.211). Mientras en las actividades

intelectuales existen mayores exigencias creativas, en las ocupaciones de tipo técnicas la intervención del productor se reduce. En el primer conjunto, entonces, hay mayor participación del realizador en el contenido. Así es posible que los editores contribuyan incluso en la proveeduría de la "materia prima" en tanto escritores.

Por otro lado, en muchos trabajos artísticos no existe la forma de remuneración del salario. En las industrias culturales *"la remuneración de la gran mayoría escapa el sistema común de salarios (norma a la cual se somete la mayoría de los trabajadores bajo el capitalismo), estando obligados a aceptar sus pagos de acuerdo con sistemas como de derechos de autor y reproducción, el copyright, etcétera"* (Miège, 2008, p.6). Esta cuestión resulta una distinción importante entre las actividades intelectuales y las técnicas donde existe una forma de remuneración acorde al trabajo. La facilidad de poner un precio por jornada laboral (horas-hombre) distingue a las acciones técnicas y juega a favor en las posibilidades de gremialización de los trabajadores.

Dadas estas características expuestas es comprensible que las editoriales independientes puedan absorber muchas de las actividades intelectuales al interior de la empresa: el equipo estable, avanza sobre las tareas de naturaleza intelectual que se presentan más "asequibles". Así es más común identificar editoriales que hacen el recorrido de imprentas a editoriales, y no tanto en un sentido inverso, de editoriales a imprentas.

Ahora bien, los motivos por los cuales las pequeñas y medianas editoriales incorporan cantidad de tareas son dos principalmente: amortización de los costos y planeación de la rutina.

La primera se relaciona con el aprovechamiento de los recursos materiales. El capital disponible para producir, como se ha intentado demostrar, es acotado. Por tanto, asumir buena parte de las fases de la cadena de valor acompaña a la rotación del financiamiento disponible.

La segunda razón es la conjunción de la optimización de los recursos humanos y una mayor intervención en el control de calidad. Dado que estos proyectos son sostenidos por pocos integrantes, que probablemente poseen otras ocupaciones por fuera del emprendimiento, se busca la "armonización" de los flujos de trabajo. Es decir, el acople de la rutina a cada trabajador. De esta manera hacen más óptimo y eficiente el rendimiento laboral. Además, esta situación permite estar presente en la mayor parte de los flujos que hacen a las realizaciones editoriales, y así poder cuidar con detalle la

presentación y el contenido. Aunque esto desemboque en el solapamiento de tareas y la mencionada "autoexplotación".

Ambos factores pueden estar ligados. La imposibilidad de contratar personal (por ejemplo, contactar a un diseñador externo) lleva a que la tarea deba ser absorbida por el equipo estable. También puede suceder que esto no sea el interés del editor y los demás miembros, y se decida hacer la tarea por cuenta propia. En estos casos es posible identificar la división de roles. Por ejemplo, quiénes se encargan de la producción y quiénes, de la distribución y comercialización.

Durante la fase primaria de producción intelectual y material, los trabajadores pueden tener un mayor control y cuidado del producto. En cambio, en las etapas de impresión y distribución donde prima la externalización, se reduce el grado de control. Cuando más se externaliza, menos control se tiene del proceso productivo y del rendimiento comercial del proyecto. Por ejemplo, la contratación de un profesional reduce el conocimiento preciso de los tiempos que conlleva cada tarea, por consiguiente genera dificultades al sello para poder planificar a corto y mediano plazo.

Así también hay menos control del producto final por parte de los trabajadores *freelance* tercerizados. Los trabajadores que forman parte de los "servicios creativos" externos trabajan por proyectos particulares y poseen un control parcializado sobre el producto final al cual aportan. En consecuencia, y derivado de la ausencia de sistema salarial, existe cantidad de trabajadores en condiciones precarias, intermitentes, *freelance*: *"la tendencia actual es la reducción de los empleos regulares -por tanto, del salario- en beneficio del subempleo o del llamado trabajo 'autónomo'"* (Tremblay, 2011, p.117).

En esta línea, la acumulación de actividades afecta determinadas competencias profesionales. Específicamente, el acaparamiento de las actividades intelectuales y técnicas genera la pérdida de especializaciones en roles particulares. Por ejemplo, la tarea diseño que es desarrollada por muchas personas competentes que no han recibido la formación específica de diseñadores gráficos. O, como plantea Carlos Gazzera (2016, p.37), la pérdida de la especificidad del corrector como una tendencia en aumento.

Debe mencionarse que el avance sobre las actividades de la cadena son facilitadas en gran parte por las tecnologías que allanan el acceso a las capacidades cognitivas necesarias. En ambos campos, el intelectual y el técnico, los trabajadores se apoyan en distintas herramientas digitales para las operaciones laborales. Las fases productivas se sostienen en procesadores de texto y en programas como InDising.

Los aspectos técnicos también se incluyen en estos procesos. Cabe mencionar los software de control de stock, como el sistema Fierro dedicado a la gestión de librerías. También deben tenerse en cuenta las vidrieras de exhibición y venta *online*, aprovechadas en casi todo el mundo editorial, como las redes sociales o plataformas como Mercado Libre.

Sin contar las planillas de ingresos y egresos, y *escandallos*, en Microsoft Excel, inevitables para toda empresa editorial.

Todos programas de software *privativos* cuyas rentas de licencias se suman al cálculo de gastos de las editoriales[41]. Tal avance de la informática y la digitalización afecta a la organización y calificación de las aptitudes laborales, en lo que César Bolaño (1999) describe como la subsunción del trabajo intelectual por el capital.

Por tanto, si bien la producción de mercancías en digital es poco explorada dentro del sector editorial independiente, el empleo de herramientas digitales tiene una amplia aceptación en lo que concierne a los procedimientos de rutina. Los flujos laborales cada vez más informatizados han permitido agilizar las etapas de producción. De modo que la tecnología brinda un margen de autonomía (Szpilbarg y Saferstein, 2014, p.264). Cuestión que les permite a los trabajadores editoriales, de cualquier fase de la cadena de valor, tomar partida en la mayor parte del proceso productivo. No obstante, esta autonomía viene dada por la competencias del trabajador para comprender la informatización de los procesos (así también, por ejemplo, para desarrollar un *ePub*).

Las actividades intelectuales y técnicas constituyen cada una de las fases de la creación, distribución y comercialización dentro de la industria del libro. Quedan por fuera de estas agrupaciones la administración y gestión general de la empresa, que analizamos en Capítulo 6. La visión contable está presente desde que se acepta un manuscrito y se piensa en cómo será financiado, hasta la puesta en marcha de estrategias para sumar ventas. Estas consideraciones están presentes en todos los momentos de ambos tipos de actividades, por lo que la administración pasa a ser la estructura general que engloba y da sentido al proyecto editorial.

Las empresas editoriales de escalas financieras reducidas reúnen buena parte de todos los procesos intelectuales y técnicos. Esto les otorga mayor libertad de acción y decisión, con lo que pueden acceder a estructuras horizontales de participación. Las

[41] Si bien no ha surgido del estudio de caso múltiple de esta tesis, se considera interesante relevar el grado de aceptación de software libre entre los editores independientes.

modalidades del trabajo autogestionado de estas editoriales, por tanto, generan responsabilidades y ocupaciones intensivas a partir de la integración de los actores.

3. Reflexiones finales

Esta investigación tuvo por objeto pensar en la estructura económica de las llamadas editoriales independientes, para lo cual se consideró necesario un análisis detallado de las rutinas de producción, distribución y comercialización; los modelos organizacionales de dichas empresas y las condiciones laborales de sus participantes. Del relevamiento de las experiencias de editoriales independientes de CABA resultó la identificación de una serie de estrategias operativas que permiten optimizar los recursos escasos, las cuales pueden variar dependiendo del sello. Tales como, por ejemplo, la desagregación de la labor de impresión en una o más imprentas (además de la compra de papel aparte para achicar costos), planificación del momento de ingreso a los talleres gráficos, complementación entre impresión en *offset* y en digital de acuerdo a los requerimientos de la producción y capital disponible, impresión de la tirada en partes, manejo de carteras permanentes de colaboradores externos, distribución propia o asociada, participación en ferias nacionales e internacionales con stands compartidos, promoción y difusión mayormente a través de redes sociales. Factores que hacen a la aprehensión, y aplicación, de las variadas ocupaciones que caracterizan al trabajo editorial (gestión de derechos, planificación, tiempos, costos) y el sostenimiento de un proyecto propio (administración y contabilidad).

La participación en el mercado y las oportunidades de crecimiento de estas editoriales independientes se desligan de la puesta en marcha de este tipo de maniobras, las cuales hablan del nivel profesional de las organizaciones. Se considera, por ende, que el desarrollo y sostenimiento de estos sellos en los últimos años se debe a la racionalización de muchos de los procesos de la actividad editorial por parte de los editores y demás trabajadores. El conocimiento adquirido por los gestores de estos proyectos -que en sus inicios, mayormente, desconocían el negocio editorial- ha permitido que formen empresas editoriales consolidadas laboralmente.

A modo de síntesis, podemos destacar los siguientes puntos expuestos en esta investigación:

a) La heterogeneidad y la complejidad son propias del sector editorial independiente. La participación y el ascenso de este tipo de proyectos desde comienzos del nuevo milenio hasta la actualidad han dado origen a experiencias que propusieron formas distintas de

editar, distanciadas de las grandes editoriales pertenecientes a grupos transnacionales. Estos sellos, precisamente, se desarrollan al margen de la edición compulsiva y la búsqueda de altos niveles de rentabilidad lo que desemboca en la *bestesellerización* y la generación de modas.

"Hogareñas", "unipersonales", "independientes", "autogestivas"; los modos de enunciar a este sector y a sub-sectores dentro del mismo, son múltiples. Particularmente, como se ha intentado demostrar, las editoriales independientes refieren a un conjunto de actores que han encontrado en la edición de libros un medio para canalizar ciertas expresiones e ideas. Editores que parten de una propuesta de comunicación para dar forma a una empresa editorial.

Las editoriales independientes poseen un lugar instalado en la escena pública. Tanto en el mercado de libros como en el vida cultural. La conformación de catálogos cuidados ha sido un factor importante en la fidelización de un determinado público. Buena parte de la producción de estos sellos se basa en primeras obras de autores inéditos que estas editoriales publican a cuenta y riesgo. Si bien el hecho de que el editor invierta en el autor y asuma costos es un rasgo esencial de la actividad editorial, estos autores desconocidos difícilmente no tendrían lugar en otro tipo de editoriales dado que no aseguran altas tasas de ganancias. Las editoriales independientes, por tanto, se han formado desde el espacio que brindan a muchos de estos escritores y a muchas obras consideradas de nicho.

Así también, este conjunto de editoriales se han preocupado por rescatar y divulgar cantidad de obras destacadas. Especialmente en lo que se refiere a la circulación de traducciones de textos hasta entonces inéditos al español y que, de no ser por muchos de estos sellos, no hubieran llegado al país. Además de lo que Tabarovsky destaca como "la traducción con inflexión rioplatense". Esto adquiere importancia para el campo cultural en cuanto a la circulación de ideas, dado que aportan a la diversidad de realizaciones editoriales.

La búsqueda de rentabilidad de los grupos concentrados lleva a la estandarización de contenidos. Por tanto, la participación de las editoriales independientes se vuelve fundamental para la industria en la medida que son fuente de diversidad cultural (Hawthorne, 2018, p.16).

Al movimiento editorial independiente -si puede nombrarse de esta manera- lo enriquece no solo la proliferación de sellos sino también la formación de distintos circuitos de intervención. Las ferias de editores se han multiplicado constituyéndose

como alternativas comerciales para los editores, y puntos de contacto entre estos actores y los lectores. Asimismo, muchos espacios culturales y las crecientes librerías especializadas en producciones de sellos independientes, fomentan la circulación y la sociabilidad en torno al libro de edición independiente.

b) Desde un plano económico-organizativo, las formas que adoptan este tipo de editoriales se acercan a la autogestión. Es decir, son empresas editoriales gestionadas por pequeños colectivos que pujan por lograr la sustentabilidad del emprendimiento. Pues el desafío consiste en lograr un desarrollo financiero suficiente que les permita a los trabajadores vivir plenamente del proyecto.

Como nota al margen, de este entramado se tornan interesantes dos fenómenos que agregan dinamismo al campo: el (incipiente) crecimiento de formas cooperativas en este campo y las alianzas entre editores. Por un lado, determinadas editoriales y librerías han decidido formarse como cooperativas para dar coherencia al régimen de propiedad y la organización laboral con las cuales se manejan (toma de decisiones de manera conjunta). Lo cual, para un campo en el que históricamente han existido contadas cooperativas, resulta un indicador relevante.

Por otro lado, crecen las experiencias de trabajo conjunto entre dos o más sellos para dar forma a diversos obstáculos del mercado. Por ejemplo, los editores se unen para formar una distribuidora en conjunto, participar en ferias con stands compartidos u organizar las propias ferias. Asociaciones que permitan optimizar la producción y, sobre todo, la comercialización de cada miembro. Se suma, además, diversas experiencias de asociaciones informales entre editores para resolver en conjunto problemas comunes. Cabe señalar que estos procesos de cooperación se han profundizado en los años posteriores al periodo de esta tesis.

Los colectivos de trabajo que encaran este tipo de proyectos editoriales, motivados por un cierto compromiso con el libro, la lectura y la escritura, encuentran determinadas barreras en el mercado. En tanto sean iniciativas *amateurs* impulsadas por el ánimo de expresión, corren el riesgo de que las decisiones empresariales queden de lado en los objetivos de gestión. De ahí surge el desafío de obtener financiamiento como empresas de cultura y cuidar la administración y la contabilidad, aspectos a los cuales muchos de estos editores han llegado de manera autodidacta.

Las editoriales que han logrado conjugar el aspecto cultural con el económico, se manejan con ciclos productivos de rentabilidad a largo plazo y recursos escasos que muchas veces sólo alcanzan para cubrir los gastos de la inversión puesta en la

producción -patrones que conducen a números de novedades reducidos y tiradas acotadas.

Consecuentemente, se acentúan los requerimientos laborales necesarios para la vitalidad del emprendimiento. Las dificultades para alcanzar solvencia económica inciden en las posibilidades de pagar salarios. Esto lleva a que los miembros realicen trabajos externos al propio sello, durante la transición a la sustentabilidad del proyecto. Por lo que la condición de fragilidad económica complejiza la rutina productiva en lo que respecta al control y optimización de la producción al interior del sello.

Estas formas que adopta la gestión editorial, determinada mayormente por la horizontalidad, suponen la implicación de todos los integrantes en el proyecto. Como consecuencia, los roles se entrecruzan y se resignifican. De tal manera que un editor, por ejemplo, puede ser a la vez corrector, diseñador, distribuidor, librero. El alcance de comprensión de la tarea de un editor se expande en estos espacios y debe ser entendida en la inscripción de muchas otras responsabilidades.

La exigencia en el desarrollo productivo parece ser un hecho que atraviesa a la gran mayoría de estos proyectos. Cuestión que lleva al *multitasking* y a la flexibilización en distintos puestos de trabajo (además de la dedicación laboral fragmentaria de los actores que deben ejercer otros trabajos por fuera de la editorial). Asimismo, la racionalización de las operaciones de producción les ha permitido absorber muchas de las tareas intelectuales. Puede advertirse el impulso creciente de las editoriales por integrar en la organización interna cada vez más procesos laborales de la producción, distribución y comercialización. Como, por ejemplo, corrección, diseño, distribución mayorista, venta minorista. Esto sin contar la participación activa de algunos los editores en la escritura de obras que más tarde se publican en el sello propio.

También se caracteriza la capacidad para adaptación y movilidad laboral. Esto hace que sea posible que un proyecto abarque casi la totalidad de las fases de la cadena de valor. En consecuencia, el proceso creativo, gestionado por las editoriales independientes atraviesa casi la totalidad de la producción de tipo industrial.

c) Las dimensiones del mercado inciden en la economía de estos emprendimientos, desde la estructura de costos hasta la definición de márgenes de rentabilidad para mantenerse “vivo” dentro de la industria. La apuesta de las editoriales independientes condiciona los tiempos de los retornos económicos, por lo cual la actividad se vuelve una economía de amplio riesgo. El negocio de la industria, sin dudas, es de prueba y error, y en los proyectos autogestionados esto implica una mayor dedicación financiera

por parte de los gestores. Pues, son pocos quienes logran vivir de los ingresos de la editorial. Quienes lo han logrado, son el resultado de más de diez años de trabajo sostenido.

Como se ha dicho, los catálogos materializan ideas que, de acuerdo a las posibilidades económicas, no serían publicadas de otro modo. No obstante, por cuestiones de escala, estas editoriales tienen más propuestas que las que son capaces de publicar. Eso hace que terminen por editar un porcentaje significativamente menor respecto de la cantidad de manuscritos que reciben.

Si bien la principal fuente de ingresos corresponde a las ventas, estas editoriales apelan a otras vías para obtener ingresos que les permitan costear el programa editorial. De forma tal que ponen en práctica estrategias de financiación cruzada, donde los ingresos de una actividad alterna (distribución, servicios editoriales, etcétera) se vuelcan a cubrir los costos de publicación.

Las ayudas públicas indirectas al sector, como créditos o préstamos a tasas de intereses más bajos o beneficios fiscales, pueden aportar a la solución de este conflicto.

La poca posibilidad de conocer cómo se mueve la demanda conlleva diferentes tensiones para los editores. Asociado principalmente con los interrogantes de cuánto conviene imprimir, cuánto reimprimir, en cuánto tiempo se alcanzará un punto de equilibrio. Ante las pocas capacidades e intereses de las pequeñas editoriales en realizar estudios de mercado, impera la intuición, el gusto y la capacidad de adaptación para dar respuesta al mercado.

d) La distribución supone un punto de inflexión para las posibilidades de crecimiento de los proyectos editoriales. En algunos casos, ha dado a la desaparición de editoriales que no han sabido dar respuesta a la demanda comercial.

Las variaciones en los métodos de distribución mayorista llevan a suponer que ningún modelo resulta del todo efectivo. La distribución externa permite a la editorial desligarse de las tareas de logística. Sin embargo, las condiciones de la distribución privada no siempre resultan las más efectivas para las pequeñas y medianas editoriales.

Por otra parte, la distribución propia o autodistribución representa una serie de beneficios para estos sellos. Principalmente se obtiene un control medido del stock y se puede alcanzar un mayor rédito económico. Como contrapartida, no es menor la carga de trabajo para los trabajadores. Se agrega, también, lo costoso que resulta armar una estructura logística. Como solución a estos problemas, algunos editores se agrupan y forman distribuidoras conjuntas.

Estructuralmente, la distribución presenta serios obstáculos para toda la industria editorial nacional. Los costos de envío encarecen al libro y la cuenta la termina pagando el consumidor. Esto, sumado a la centralización de la producción y el acceso a determinadas realizaciones en las grandes ciudades -con primacía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-, aportan a ciertos desequilibrios regionales de acceso al libro. Tal vez, determinadas políticas públicas pueden compensar este problema, con subvenciones a los envíos. Esto aliviaría las cuentas de las editoriales y aportaría a la circulación de libros al (y desde el) interior del país.

En otro orden, la consignación también es un método conflictivo para toda la industria. Supone una elasticidad de la cadena de pagos que no muchos están en condición de sostener. Además del riesgo de extravío o rotura de ejemplares que representa una pérdida significativa para las editoriales de baja escala financiera.

En el problema de la distribución y comercialización son claros los efectos de la concentración. Las grandes empresas acaparan los puntos de venta, logran mejores exhibiciones, poseen prioridades del distribuidor mayorista. Los descuentos a librerías que ejecutan estas casas editoriales son maniobras que ponen en desventaja a las editoriales de menor capacidad financiera. Dichas acciones, cuando menos, reafirman una posición dominante de estos actores, obteniendo ventajas por encima del resto de los actores del campo.

Históricamente, el negocio editorial es sensible a los estándares de ingresos de la demanda. Los libros no son bienes de "primera necesidad", y los momentos de contracción y expansión económica de la coyuntura determinan el grado de consumo. Los pequeños y medianos emprendedores editoriales juegan de acuerdo a estas lógicas de mercado, que incluso se presenta en gran medida concentrado en pocas empresas oligopólicas.

Pensar en la experiencia de las editoriales independientes supone abordar la edición desde la complejidad. Esto no significa que las grandes empresas son ajenas a los conflictos en el quehacer editorial, pero a menudo se representa a la organización editorial desde el modelo "ideal" de estas grandes empresas: departamentos diferenciados por cada área de trabajo, estructuras organizacionales endogámicas, cadenas de mando, recursos humanos en relación de dependencia (algunos textos académicos enfocados en los estudios del libro y la edición, caen en esta representación

“estereotipada” de las editoriales). A lo que corresponde términos como mercadotecnia, publicidad y marketing.

Como plantea Michael Bhaskar (2014), el riesgo es un elemento ineludible de la actividad editorial. Si existe un modo de editar “independiente” tiene que ver con la forma de ejercer dicha actividad más anclada en la realidad del negocio editorial: roles intercambiables, recursos finitos, fragilidad financiera, tiempos acotados.

Esta complejidad trasciende la linealidad autor-editor-distribuidor-librero-lector. Supone, en cambio, pensar en los distintos flujos y procesos dentro del ecosistema del libro con sus variaciones, donde existe la pérdida de ejemplares, los invendidos, los problemas de almacenamiento, las exigencias laborales. Las pequeñas y medianas editoriales son acordes y representativas de estos “riesgos” de la actividad editorial, con los cuales se han establecido y afianzado en el tiempo.

Referencias bibliográficas

Adorno, T. y Horkhemier, M. (1972). *Dialéctica del iluminismo*. Madrid: Taurus.

Aguilar, M. (1964). *Una experiencia editorial*. Madrid: Aguilar.

Algasi, R. (2013). Transformaciones recientes en la industria argentina del libro (1990-2000). *X Jornadas de Sociología*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Arcioni, M. J. (2007). La gestión del libro en la ciudad de Buenos Aires: aspectos legales y económicos. En *Las industrias culturales de la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires. Disponible en: https://www.buenosaires.gob.ar/oic/concursos-ensayos

Arias, M. y Schmukler, E. (15 de diciembre de 2015). ¿Independientes de qué?: una entrevista a Damián Tabarovsky. *Cuadernos LIRICO*, N° 13. Recuperado de: https://journals.openedition.org/lirico/2046

Azpillaga, P., Miguel, J. C. y Zallo, R. (1988). Las industrias culturales en la economía informacional. Evolución de sus formas de trabajo y valorización. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, Bilbao, N° 5, pp. 53-74.

Badenes, D. (2019). La edición imperfecta. En Badenes, D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 21-44). La Plata: Club Hem Editores.

Badenes, D. y Stedile Luna, V. (Comps.). (2019). *Estado de feria permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020*. La Plata: Club Hem Editores.

Basset, I. (2004). ¿Matará el Internet al libro? Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, N° 86, pp. 26-31.

Basualdo, E. (2000). *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década del noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros.* Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Becerra, M. y Mastrini, G. (2009). El problema de la concentración. En *Los dueños de la palabra*. Buenos Aires: Prometeo.

Becerra, M. y Mastrini, G. (2017). *La concentración infocomunicacional en América Latina 2000-2015: nuevos medios y tecnologías, menos actores*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Becerra, M., Hernández P. y Postolski, G. (2003). La concentración de las industrias culturales. En Schargorodsky, H. (comp.). *Industrias culturales: mercado y políticas públicas en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS y Secretaría de Cultura de la Nación.

Benjamin, W. (1989). La obra de arte en la era de la reproductibilidad técnica. En *Discursos Interrumpidos I*. Buenos Aires: Taurus.

Bhaskar, M. (2014). *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital.* México: Fondo de Cultura Económica.

Bolaño, C. (1999). La problemática de la convergencia informática-telecomunicaciones-audiovisual: un abordaje marxista. En Mastrini, G. y Bolaño, C. (comp.). *Globalización y monopolios en la comunicación: hacia una economía política de la comunicación* (pp. 29-48). Buenos Aires: Biblos.

Boretto, M. (2016). El derecho de autor y sus alcances. *Bepé*, Año X, N° 18, pp. 32-33. CONABIP. Disponible en: http://www.conabip.gob.ar/revista_bp

Boretto, M. (2017). Los derechos de autor en la sociedad de la información. En Esteves, F y Piccolini, P. (comps.). *La edición de libros en tiempos de cambio* (pp. 243-286). México: Paidós.

Botto, M. (2006). La concentración y la polarización de la industria editorial. En José Luis de Diego (dir.). *Editores y políticas editoriales en Argentina 1880-2000*. Buenos Aires: FCE.

Bourdieu, P. (1995). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.

Bourdieu, P. (2000). Una revolución conservadora en la edición. En *Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires: Eudeba.

Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto*. Buenos Aires: Montressor.

Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Breton, (1982). Introducción a una economía de la cultura: un enfoque liberal. En Anverre, A. (comp.). *Industrias Culturales. El futuro de la cultura en juego*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bustamante, E. (2008). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Calasso, R. (2014). *La marca del editor*. Barcelona: Anagrama.

Califa, O. (2016). La Feria es el acontecimiento cultural más importante de América Latina. *Bepé*, Año X, N° 18, pp. 13-17. CONABIP. Disponible en: http://www.conabip.gob.ar/revista_bp

Califa, O. (2018). Sostener y enriquecer toda la cadena del libro es una estrategia crucial. *CERLALC*. Disponible en: http://cerlalc.org/es/noticias/sostener-y-enriquecer-toda-la-cadena-del-libro-es-una-estrategia-crucial/

Castells, M. (1997). *La era de la información. Volumen 1: La sociedad red.* España: Alianza Editorial.

Chartier, R. (1993). Textos, impresos, lecturas. En *Libros, lecturas y lectores en la Edad Moderna*. Madrid: Alianza.

Colleu, G. (2008). *La edición independiente como herramienta protagónica de la bibliodiversidad*. Buenos aires: La marca Editora.

Conde, J. y Hafter, L. (2019). Hacia una categoría de edición-arte. En Badenes, D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 21-44). La Plata: Club Hem Editores.

Contreras, D. (2017). El diseño editorial: una práctica colectiva compleja. En Esteves, F y Piccolini, P. (comps.). *La edición de libros en tiempos de cambio* (pp. 153-177). México: Paidós.

Danieli, A. (2006). Edición independiente: Estrategias para la diversidad. En Moneta, C. (comp.), *El jardín de los senderos que se encuentran: Políticas públicas y diversidad cultural en el MERCOSUR* (pp. 129-136). Montevideo: Unesco.

Davies, G. (2005). *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*. México: Fondo de Cultura Económica.

De Charras, D. (2015). Trabajo creativo, industrias culturales y capitalismo informacional: observaciones sobre una tríada compleja. *Revista Eptic*, Vol. 17, N° 1, pp. 199-217.

De Diego, J, L. (2006). *Editores y políticas editoriales en Argentina 1880-2000*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

De Diego, J, L. (2015). *La otra cara de Jano. Una mirada crítica sobre el libro y la edición*. Buenos Aires: Ampersand.

De Diego, J. L. (2012). Concentración económica, nuevos editores, nuevos agentes. *Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*, La Plata. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=q&r=1&hs=1&css=1&c=all&t=0&q=Coloquio+Argentino+de+Estudios+sobre+el+Libro+y+la+Edici%C3%B3n&fqf=DT&j=me&cc=eventos&sf=

De Diego, J. L. (5 de junio de 2010). El desafío de la independencia. *Revista Ñ*.

De Mateo Pérez, R., Saura, L. B. y Casals, M. S. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación social.

De Sagastizábal, L. (1995). *La edición de libros en la Argentina. Una empresa de cultura*. Buenos Aires: Eudeba.

De Sagastizábal, L. y Fros, F. E. (2009). *El mundo de la edición de libros: un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general*. Buenos Aires: Paidós.

Dujovne, A. (2017). La aventura intelectual de publicar un libro. *Anfibia*. Disponible en: http://www.revistaanfibia.com/ensayo/la-aventura-intelectual-de-publicar-un-libro/

Dujovne, A. (2017). Legislaciones y regulaciones estatales del libro. *Cursos Virtuales Instituto de Desarrollo Económico y Social*, Buenos Aires.

Dujovne, A. (2019). Epílogo. En Badenes D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de feria permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 293-298). La Plata: Club Hem Editores.

Dujovne, A. (3 de marzo de 2018). Alejandro Dujovne: “la pérdida de diversidad editorial o de ‘bibliodiversidad’ conlleva, en definitiva, a un empobrecimiento de la vida cultural e intelectual de una sociedad”. *Revista Mutt*. Recuperado de: http://revistamutt.com/letras/alejandro-dujovne/

Dujovne, A. y Ostroviesky, H. (2016). Otro saldo ya pronto serás. Contradicciones y obstáculos en el campo editorial argentino. *Sociales en debates*, N° 10, pp. 25-36.

Dujovne, A. y Soá, G. (2010). Un hecho de política cultural: Argentina en la república mundial de la edición. En Faillace, M. (comp.). *Argentina país invitado de honor Feria del Libro de Frankfurt 2010*. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Culto, Buenos Aires.

Dujovne, Alejandro (2014). *Una historia del libro judío. La cultura judía argentina a través de sus editores, libreros, traductores, imprentas y bibliotecas*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Dutto, M. C. (2017). La corrección de estilo. En Esteves, F y Piccolini, P. (comps.). *La edición de libros en tiempos de cambio* (pp. 141-152). México: Paidós.

EDINAR. (2008). La edición independiente en América Latina. En Colleu, G. (ed.). *La edición independiente como herramienta protagónica de la bibliodiversidad* (pp. 9-13). Buenos aires: La marca Editora.

Esteves, F. (2014). *Manual de supervivencia para editores del siglo XXI*. Buenos Aires: Eudeba.

Esteves, F. y Vanzulli, J. (2009). Administración de una empresa de cultura. En De Sagastizábal, L. y Fros, F. E., (eds.). *El mundo de la edición de libros: un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 32-65). Buenos Aires: Paidós.

Flichy, P. (1980). *Las multinacionales del audiovisual*. Barcelona: Gustavo Gili.

Friera, S. (5 de mayo de 2006). Un instituto para defender el libro. *Página 12*. Recuperado de: https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/2-2461-2006-05-05.html

Garnham, N. (1983). La cultura como mercancía. En Richeri, G. (ed.). *La televisión entre servicio público y negocio*. Barcelona: Gustavo Gili.

Garzón, A. (diciembre de 2000). Apoyo al libro y a la creación. Políticas Nacionales y rol de los Organismos Multilaterales. *Primer Encuentro de Editores Independientes de América Latina*. París. Disponible en: http://www.oei.es/historico/cultura2/actas.htm

Gazzera, C. (2016). *Editar: un oficio: Atajos/Rodeos/Modelos*. Córdoba: Eduvim.

Getino, O. (2008). *El capital de la cultura. Las industrias culturales en la Argentina*. Buenos Aires: CICCUS.

Gigena, D. (16 de enero de 2018). Los sellos indie conquistan a los lectores y ya tienen best sellers. *La Nación*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/cultura/los-sellos-indie-conquistan-a-los-lectores-y-ya-tienen-best-sellers-nid2100908

Gigena, D. (18 de agosto de 2017). La industria editorial hace a mitad de año un balance que enciende varias alertas. *La Nación*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/cultura/la-industria-editorial-hace-a-mitad-de-ano-un-balance-que-enciende-varias-alertas-nid2054371

Gil, M. y Jiménez, F. J. (2008). *El nuevo paradigma del sector del libro*. Madrid: Trama editorial.

Gill, M. y Gómez, M. (2017). *Manual de edición: guía para estos tiempos revueltos*. Buenos aires: La marca Editora.

Gómez Escalonilla, G. (2004). La edición de libros: un sector potente a la defensiva digital. En Bustamante, E. (comp.). *Comunicación y cultura en la era digital: industrias, mercados y diversidad en España* (pp. 37-66). Barcelona: Gedisa.

Guzmán Cárdenas, C. E. (2005). La cultura suma: políticas culturales y economía de la cultura. En Bolaño, C., Mastrini, G. y Sierra F. (comps.). *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana* (pp. 269-314). Buenos Aires: La crujía.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Igarza, R. (2013). *Nueva Agenda por el Libro y la Lectura*. Bogotá: UNESCO/CERLALC.

Indij, G. (2008). Panorama de la edición independiente en América Latina. En Colleu, G. (ed.). *La edición independiente como herramienta protagónica de la bibliodiversidad* (pp.185-202). Buenos aires: La marca Editora.

Jambeiro, O., Brittos, V., y Simis, A. (2005). Información y comunicaciones globales: para comprender el siglo XXI. En Bolaño, C., Mastrini, G. y Sierra F. (comps.). *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana* (pp. 371-396). Buenos Aires: La crujía.

Katz, A. (2009). ¿Qué es el libro hoy? En De Sagastizábal, L., y Fros, F. E., (eds.). *El mundo de la edición de libros: un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 15-32). Buenos Aires: Paidós.

Legendre, B. (2013). Concentración, independencia y diversidad editorial. *Comunicación y Medios*, N° 27, 25-31. Instituto de la Comunicación e Imagen. Universidad de Chile.

Lindoso, F. (2004). El ALCA y la Industria Editorial. *Pensar el libro*, N° 1. CERLALC. Disponible en: http://www.cerlalc.org/revista/articulo02_a.htm

López Winne, H. y Malumián, V. (2016). *Independientes, ¿de qué? Hablan los editores de América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Martín Barbero, J. (2008). Políticas de la comunicación y la cultura: claves de la investigación. *CIDOB*, Barcelona.

Mastrini, G. (2017). Economía Política de la Comunicación e Industrias Culturales: apuntes sobre su vigencia actual. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, N° 5, pp. 139-148.

Mastrini, G., De Charras, D., y Fariña, C. (2011). Nuevas formas de regulación internacional y su impacto en el ámbito latinoamericano. *Revista Eptic*, Vol. 13, N° 3.

Miège, B. (2006). La concentración en las industrias culturales y mediáticas (ICM) y los cambios en los contenidos. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, Vol. 11, pp. 155-166.

Miège, B. (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque sociocultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 10, N° 1.

Miguel de Bustos, J. C. (1999). Estrategias de los grupos de comunicación en la era de la convergencia. En Mastrini, G. y Bolaño, C. (comp.). *Globalización y monopolios en la comunicación: hacia una economía política de la comunicación* (pp. 97-122). Buenos Aires: Biblos.

Mosco, V. (2006). Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, N° 11. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Noël, S. (2013). Edición independiente y globalización editorial: el caso de los editores de ensayos "críticos" en Francia. *Comunicación y Medios*, N° 27, pp.43-55. Instituto de la Comunicación e Imagen. Universidad de Chile.

Nudelman, R. (2009). La capacitación es una inversión reproductiva. En De Sagastizábal, L. y Fros, F. E., (eds.). *El mundo de la edición de libros: un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 223-232). Buenos Aires: Paidós.

Orihuela, J. (2017). Conversión y creación de libros digitales. En Esteves, F y Piccolini, P. (comps.). *La edición de libros en tiempos de cambio* (pp. 179-186). México: Paidós.

Páez, C. D. (2015). Industria editorial argentina: las políticas que acompañaron la concentración. *XI Jornadas de Sociología*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Páez, C. D. (2018). *La concentración del mercado editorial en Argentina entre 1991 y 2001*. (Tesis de posgrado). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto: http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/909

Papalini, V. (2011). Literatura masiva, las marcas de la mundialización en las culturas nacionales. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, N° 43, pp. 73-87.

Peixoto, P. (2004). Autogestión. En Cattani, A. D. (comp.). *La otra economía* (pp. 39-46). Universidad Nacional de General Sarmiento y Fundación OSDE.

Piccolini, P. (2012). La puesta en libro. Conceptos técnicos para describir el proceso de edición. *Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*, La Plata.

Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor. Una herramienta de pensamiento estratégico. *Telos*, Vol. 8, N° 3, pp.377-389.

Racioppe, B. (2019). Los modos de licenciamiento: entre lo privativo y lo abierto. En Badenes, D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 97-116). La Plata: Club Hem Editores.

Ravettino, A. (2009). El mercado del libro argentino. Las transformaciones en la industria editorial en el capitalismo posindustrial. *Jornada de Investigación en Ciencias Sociales*. Facultad de Psicología y Ciencias Sociales, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Ríos, Y. (2017). Contratos editoriales. En Gill, M. y Gómez, M. (eds.). *Manual de edición: guía para estos tiempos revueltos* (pp. 215-242). Buenos aires: La marca Editora.

Román, V. (2013). Estrategias empresariales de las pymes editoriales argentinas a principios del siglo XXI. *Revista Latina de Sociología*, N° 3, pp. 133-148.

Saferstein, E. y Szpilbarg, D. (2014). La industria editorial Argentina 1990-2010: entre la concentración económica y la bibliodiversidad. *Alternativa*, N° 3.

Scarfi, J. (2017). La gestión editorial con mirada estratégica: un modelo. En Esteves, F y Piccolini, P. (comps.). *La edición de libros en tiempos de cambio* (pp. 153-177). México: Paidós.

Schavelzon, G. (2009). Del autor al editor: los caminos del manuscrito. En De Sagastizábal, L., y Fros, F. E., (eds.). *El mundo de la edición de libros: un libro de divulgación sobre la actividad editorial para autores, profesionales del sector y lectores en general* (pp. 77-88). Buenos Aires: Paidós.

Schavelzon, G. (2013). El nuevo rol del editor y el futuro del libro y la industria editorial, *Bastarda*, N° 21, pp. 47-58.

Schavelzon, G. (marzo de 2017). Seis problemas del libro y la edición/6: Editoriales independientes, los desafíos para su sostenibilidad. *El blog de Guillermo*

Schavelzon. La edición, el libro, los escritores. Recuperado de: //elblogdeguillermoschavelzon.wordpress.com/2017/03/18/seis-problemas-del-libro-y-la-edicion6-editoriales-independientes-los-desafios-para-su-sostenibilidad/

Schierloh, E. (junio de 2019). Sobre la independencia editorial (con coordenadas para evaluarla). *Mímesis*. Disponible en: https://edicionesmimesis.cl/index.php/2019/06/19/sobre-la-independencia-editorial-con-coordenadas-para-evaluarla-por-eric-schierloh/?fbclid=IwAR1_xKPeGFPSQbgyahgYQ4O9bkpdwJfHTQCH22L0JbbVSU7SGeimgMc78WU

Schiffrin, A. (2000). *La edición sin editores*. Barcelona: Destino.

Sorá, G. (2004). Editores y editoriales de ciencias sociales: un capital específico. En Plotkin, M. y Neiburg, F. (comp.). *Intelectuales y experto. La constitución del conocimiento social en Argentina* (pp. 265-284). Buenos Aires: Paidós.

Sorá, G. (2016). Primitivas y futuristas: las ferias de libros bajo el prisma de la sociología. *Bepé*, Año X, N° 18, pp. 19233. CONABIP. Disponible en: http://www.conabip.gob.ar/revista_bp

Souza Muniz Júnior, J. D. (2015). Itinerarios de una identidad voluble: el debate sobre la edición. *Orbis Tertius*, N° 21, pp. 145-158.

Souza Muniz Júnior, J. D. (2017) La polarización del espacio editorial y la bibliodiversidad. *Cursos Virtuales Instituto de Desarrollo Económico y Social*, Buenos Aires.

Stedile Luna, V. (2019). Derivas de las vanguardias en editoriales independientes: el catálogo como política de lectura. En Badenes, D. y Stedile Luna, V. (comps.). *Estado de Feria Permanente. La experiencia de las editoriales independientes argentinas 2001-2020* (pp. 21-44). La Plata: Club Hem Editores.

Szpilbarg, D. (2010). Editoriales artesanales y libros-arte: nuevos modos de producción y circulación social del libro. Reflexiones a partir del caso de las editoriales Funesiana y Clase Turista. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*, La Plata.

Szpilbarg, D. (2013). El editor como intermediario cultural. El caso de las editoriales digitales en Argentina. *X Jornadas de Sociología.* Facultad de Ciencias

Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. En línea: http://cdsa.aacademica.org/000-038/414.pdf

Szpilbarg, D. (2019). Cartografía Argentina de la edición Mundializada. Modos de hacer y pensar el libro en el siglo XXI. Buenos Aires: Tren en Movimiento.

Szpilbarg, D. (mayo de 2014). Mercado central. Hacia la hiperconcentración del mercado editorial. Anfibia. Recuperado de: http://revistaanfibia.com/ensayo/mercado-central/

Szpilbarg, D. y Saferstein, E. (2010). Hacia una (in)definición de la independencia en la configuración actual del espacio editorial. *Jornadas Producción cultural en la Argentina contemporánea. Prácticas, imaginarios y saberes.* Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Szpilbarg, D. y Saferstein, E. (2012). El espacio editorial "independiente": heterogeneidad, posicionamientos y debates. Hacia una tipología de las editoriales en el período 1998-2010. *Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*, La Plata.

Szpilbarg, D. y Saferstein, E. (2014). Experiencias de trabajo en el capitalismo informacional: el caso de la industria editorial Argentina. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, N°22, pp. 257-271.

Tremblay, G. (2011). Industrias Culturales, economía creativa y sociedad de la información. En Albornoz, L. (comp.), *Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

UNESCO. (1982). *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*. México: Fondo de Cultura Económica.

Unseld, S. (1985). *El autor y su editor*. Madrid: Taurus.

Urtubey, F. E. (2018). *La trama de la edición. Estética y política en tres editoriales artesanales pos 2001*. (Tesis de posgrado). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Vanoli, H. (2009). Pequeñas editoriales y transformaciones en la cultura literaria Argentina. A*puntes de investigación del CECYP*, N° 15, pp. 161-185.

Vanoli, H. (2019). *El amor por la literatura en tiempos de algoritmos. 11 hipótesis para discutir con editores, lectores, gestores y demás militantes*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Vidable, D. (2015). Impresión Digital. Fundamentos de la producción de impresos. *Carrera de Edición*, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Vidable, D. y Labbe, N. (2009). Impresión *offset*. Fundamentos de la producción de impresos. *Carrera de Edició*n, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Winik, M. (2010). Experimento FLIA. *Jornadas Producción cultural, nuevos saberes e imaginarios en la sociedad argentina contemporánea, a la luz de la Globalización.* Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad Nacional de Buenos Aires.

Winik, M. y Ortiz Maldonado, N. (2009). Crear, compartir, distribuir. La problemática del copyleft en el capitalismo cognitivo. *V Jornadas de Jóvenes Investigadores del Instituto de Investigaciones Gino Germani.* Universidad de Buenos Aires.

Winik, M. y Reck, M. (2012). Un posible final para un certero inicio: acerca de los nuevos desafíos de las editoriales independientes. *Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*, La Plata. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=q&r=1&hs=1&css=1&c=all&t=0&q=Coloquio+Argentino+de+Estudios+sobre+el+Libro+y+la+Edici%C3%B3n&fqf=DT&j=me&cc=eventos&sf=

Zaid, G. (1996). *Los demasiados libros*. Barcelona: Anagrama.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Torrejón de Ardoz: Akal.

Zallo, R. (1992). *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*. San Sebastián: Tercera prensa.

Zallo, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *Zer. Revista de estudios de comunicación*, Nº 22, pp. 215-234.

Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Gedisa.

Informes

CAL. (2015). Informe de producción anual 2015. Recuperado de: https://www.camaradellibro.com.ar/

CAP. (2015). *El Libro Blanco de la Industria Editorial Argentina 2015*. Recuperado de: http://www.publicaciones.org.ar/

CAP. (2017). *El Libro Blanco de la Industria Editorial Argentina 2017*. Recuperado de: http://www.publicaciones.org.ar/

CAP. (2018). *El Libro Blanco de la Industria Editorial Argentina 2018*. Recuperado de: http://www.publicaciones.org.ar/

CEP. (2014). *La industria del libro en Argentina*. Disponible en: http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_51.pdf

Observatorio de Industrias Creativas. (2013). *Mercado Editorial de Argentina y Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado de: http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/oic

SINCA (2017). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2017*. Disponible en: https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10

Sitios web

Observatorio de Industrias Creativas de CABA: https://www.buenosaires.gob.ar/observatorio-de-industrias-creativas

Programa Opción Libros: https://www.buenosaires.gob.ar/cultura/opcionlibros/que-es-opcion-libros

Programa Sur de traducciones: http://programa-sur.cancilleria.gob.ar

Legislaciones

Constitución de la Nación Argentina. Disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm

Ley N° 23349 de Impuesto al Valor Agregado. Disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm

Ley 11723 de Régimen legal de Propiedad Intelectual. Disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm

Ley N° 25446 de Fomento al Libro y la Lectura. Disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68006/norma.htm

Ley N° 3014 de Régimen de Reconocimiento a la Actividad Literaria de la CABA. Disponible en: http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-ciudad_de_buenos_aires-3014-creacion_regimen_reconocimiento_actividad.htm?34

Ley N° 934 de Obligatoriedad de los editores a entregar libros a organismos determinados por el Poder Ejecutivo. Disponible en: http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-ciudad_de_buenos_aires-934-obligatoriedad_editores_entregar_libros.htm?3

Ley Nº 25542 de Defensa de la Actividad Librera. Disponible en: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/71549/norma.htm