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

Universidad
Nacional
de Quilmes

Páez, Daniela

La concentración del mercado editorial en Argentina entre 1991 y 2001

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/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:
Páez, D. (2018). La concentración del mercado editorial en Argentina entre 1991 y 2001. (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/20.500.11807/909

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

Páez, Cecilia Daniela, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
Mayo de 2018, 127 pp.,
http://ridaa.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Maestría en Industrias Culturales

La concentración del mercado editorial en Argentina entre 1991 y 2001

TESIS DE MAESTRÍA

Cecilia Daniela Páez

danielacpaez@gmail.com

Resumen

Esta tesis se dedicará al estudio de los procesos de concentración e internacionalización del mercado argentino del libro, que tuvieron lugar entre 1991 y 2001. El objetivo será analizar, por un lado, los factores locales y globales que influyeron en esta reconfiguración; y por otro, la transformación de las dinámicas y lógicas de funcionamiento del campo editorial nacional a partir de la emergencia de los grupos editoriales transnacionales como actores dominantes en ese espacio. Con este fin, se hará hincapié en los cambios y la adaptación de las rutinas productivas de las editoriales representativas del polo comercial, es decir, aquellas que controlan las mayores cuotas de mercado e imponen criterios editoriales. En este sentido, se plantea la existencia de dos modelos que serán objeto de estudio: la compra de sellos locales por parte de los extranjeros y la instalación de filiales productivas.

Palabras clave: industria editorial; concentración de mercado; industrias culturales, rutinas productivas.

MAESTRÍA EN INDUSTRIAS CULTURALES: POLÍTICAS Y GESTIÓN

TESIS DE MAESTRÍA

“La concentración del mercado editorial en Argentina entre 1991 y 2001”

Lic. Cecilia Daniela Páez

Director: Dr. Martín A. Becerra

Codirector: Dr. José Luis de Diego

2017

Índice

Introducción 5

1. Planteo del problema 5

2. Sobre el enfoque teórico: el estudio de las Industrias Culturales desde la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación 5

3. El campo de estudios sobre el libro y la edición 7

4. Sobre la metodología 9

Capítulo 1. La Industria del libro 11

1.1 Las industrias culturales 11

Trasformaciones en la estructura de las industrias culturales a partir del advenimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación 13

1.2. La industria del libro como industria cultural 15

1.3. La estructura del campo editorial 17

El editor 18

La industria del libro frente a las tecnologías digitales 19

1.4. Conclusiones 21

Capítulo 2. La industria editorial argentina 22

2.1. El retroceso en el mercado internacional y el giro hacia el mercado interno 25

2.2. La dictadura militar de 1976: el control estatal directo en el marco de la disputa por el contenido 28

2.3. La década de 1980: el regreso de la democracia 29

2.4. Conclusiones 32

Capítulo 3: La concentración del mercado editorial 33

3.1. La conformación de un campo editorial global 33

3.2. La concentración del mercado editorial 36

3.3. Los grandes actores del campo editorial global 38

3.4. El mercado del libro en lengua castellana 38

Los principales actores internacionales en el mercado argentino 40

Grupo Planeta 41

Grupo Bertelsmann 42

Grupo PRISA-Santillana 44

Grupo Carvajal 44

3.5. Conclusiones 45

Capítulo 4. La reconfiguración de campo editorial argentino: los noventa y el nuevo escenario de concentración y extranjerización 46

4.1 La venta de las principales editoriales argentinas 47
Los nuevos modelos de marketing 50
El surgimiento de los agentes literarios y la disputa por los derechos 54
4.2. Las nuevas políticas editoriales y el giro del mercado local hacia el polo comercial: la llegada a Argentina de la *editorial productora* 55
La transformación de los catálogos 58
4.3. Aspectos productivos 63
4.4. El rol del Estado: la desregulación como política pública 67
4.5. El surgimiento de las llamadas *editoriales independientes* 69
4.6. Conclusiones 71
Capítulo 5. Casos de estudio: Editorial Sudamericana y Editorial Norma 72
5.1. Caso Editorial Sudamericana: un sello nacional adquirido por una empresa multinacional 73
El acuerdo con Grupo Planeta 77
La venta a Bertelsmann 79
Los cambios en las rutinas productivas 80
5.2. Grupo Editorial Norma 82
La expansión internacional de Norma y el nacimiento de la línea de Literatura y Ensayo 83
El intento de posicionar a Norma en el campo: la inversión en adelantos 85
Norma en Argentina 85
El fracaso del proyecto: buenos libros y mala estrategia empresarial 89
5.3. Conclusiones 91
6. Consideraciones Finales 92
Anexo I. Avisos publicitarios en *La Nación,* sección Cultura, entre 1990 y 2001 97
Bibliografía 115
Agradecimientos 126

Introducción

1. Planteo del problema

La industria editorial argentina comenzó a desarrollarse durante las últimas décadas del siglo XIX y en sus años de esplendor, a mediados del siglo XX, llegó a ser uno de los epicentros de la edición en América Latina y un actor de peso en el mercado internacional del libro en lengua castellana. No obstante, las sucesivas crisis económicas y políticas frenaron este crecimiento y propiciaron las condiciones para que iniciara un proceso de concentración marcado por una fuerte internacionalización de capitales que se consolidó durante la década de 1990 en el marco de políticas estatales que impulsaron las inversiones extranjeras y desregularon los mercados. Las casas locales, que no habían logrado recobrarse de los estragos causados por el golpe de Estado de 1976, debieron enfrentarse a las políticas neoliberales en un estado de gran debilidad económica, atraso del campo industrial y la consecuente pérdida de la capacidad competitiva en el espacio editorial global.

Para el comienzo del siglo XXI, cuatro grandes grupos emergieron como los actores principales en el mercado local: Editorial Norma, Grupo Planeta, Random House Mondadori y Grupo PRISA-Santillana (Promotora de Informaciones S.A.).[1] La concentración e internacionalización del sector fue el reflejo de los mismos procesos que tuvieron lugar a nivel internacional; puntualmente en el caso argentino, tuvo una mayor relevancia la concentración de la industria española y el crecimiento y expansión mundial del Grupo Bertelsmann. El objetivo de la presente investigación es reconstruir estos procesos de trasformación del campo editorial y analizar de qué forma se reconfiguró el ecosistema del libro en nuestro país y su relación con el espacio global a través del estudio de algunos de los casos más representativos del fenómeno mencionado.

2. Sobre el enfoque teórico: el estudio de las Industrias Culturales desde la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación

Las industrias culturales se han convertido en instituciones sociales

[1] Ver capítulo 3.

multifacéticas que operan en el marco de un mercado globalizado y se articulan con estructuras más amplias de la sociedad, donde se entrecruzan los económico y lo político; por lo tanto, su análisis demanda enfoques disciplinarios múltiples que permitan abarcar dimensiones políticas, sociológicas y económicas (Gómez García & Sánchez Ruiz, 2011). Este trabajo partirá desde la mirada de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura, cuyo principal objeto de estudio son, a grandes rasgos, las industrias culturales y las relaciones sociales que se constituyen en torno a ellas y al consumo de bienes culturales (Bolaño & Mastrini, 2002). En sus inicios, la economía política se había interesado en las estructuras comunes de las formas de subsistencia de las sociedades; Garnham (1998) postula que, aplicada al ámbito de la producción cultural, esta disciplina reconoce que las estructuras económicas juegan un papel determinante en la producción social de sentido, si bien admite que las prácticas culturales no se encuentran determinadas directamente por los modos de producción de las sociedades:

> El modo capitalista de producción tiene ciertas características estructurales centrales –por encima de todo, que el trabajo remunerado y el intercambio de bienes constituyen las necesarias e inevitables condiciones de existencia de las personas. Estas condiciones forman de determinadas maneras el terreno sobre el cual tienen lugar las prácticas culturales –el entorno físico, los recursos materiales y simbólicos disponibles, los ritmos y las relaciones espaciales. También plantean las preguntas que a las prácticas culturales de las personas son una respuesta: establecen la agenda cultural. (p. 142)

En este sentido, este enfoque también permite ahondar en el análisis de estructuras sociales más profundas, a las que se puede acceder a través de la observación de las formas de producción y de consumo cultural. Sobre esta cuestión, Becerra y Mastrini (2009) proponen que:

> La influencia de las actividades industrializadas de comunicación en las sociedades industrializadas opera en dos movimientos: es estructurada por la tradición política, cultural y económica de cada país, de cada región, y es simultáneamente estructurante de las condiciones políticas, culturales y económicas, toda vez que estas actividades infocomunicacionales permean las concepciones del mundo que las sociedades construyen. (p. 206)

Vincent Mosco (2006) agrega que esta mirada “insiste en el poder del comercio y el proceso de mercantilización como punto de partida para el análisis social” (p. 74), y destaca tres procesos centrales que conforman la base para

comenzar a estudiar la estructura de los sistemas de comunicación y de las relaciones que se establecen en torno a ellos. La *mercantilización* es el proceso de transformar bienes de uso en objetos comercializables que habilitan obtener una ganancia a través de su intercambio. La *espacialización* hace referencia al traspaso de los límites espaciotemporales en la vida social gracias a las tecnologías digitales y a los medios masivos de comunicación; una de sus consecuencias más notables es el desarrollo de los mercados globales de trabajo. Finalmente, la *estructuración* o creación de relaciones sociales de acuerdo con la posición de los individuos en el sistema; esto implica analizar cómo las desigualdades de clase, de género, de raza, etc. que atraviesan en tejido social, condicionan el acceso a los sistemas de comunicación.

De esta manera, la Economía Política de la Comunicación observa las relaciones económicas y sociales que subyacen en el interior y alrededor de las industrias culturales y de sus ramas auxiliares. En este sentido, los procesos industriales que atraviesan a la comunicación y la cultura se trasforman en el punto de partida para estudiar tanto su papel en las economías nacionales e internacionales modernas como su efecto en el tejido social.

3. El campo de estudios sobre el libro y la edición

En nuestro país el funcionamiento y desarrollo de la industria libro no ha sido investigado tan ampliamente como otras ramas de las industrias culturales, como la prensa gráfica, la radio o la televisión. No obstante, durante los últimos años este tema comenzó cobrar relevancia y desde diferentes disciplinas han aparecido numerosos aportes al estudio sobre el libro y la edición a nivel nacional. Los primeros antecedentes pueden encontrarse en los trabajos de Domingo Buonocore (1944), Eustasio García (1965) y Raúl Bottaro (1964) sobre el surgimiento del espacio editorial, su conformación y su consolidación durante la primera mitad del siglo XX; pueden agregarse las contribuciones más recientes realizadas por Leandro de Sagastizábal (1995) Gustavo Sorá (2008, 2011) y José Luis de Diego (2014, 2015); este último autor (2012) y Malena Botto (2014) fueron de los primeros en abordar el problema de la concentración del mercado durante

los noventa, y la consecuente transformación de las políticas editoriales. En la misma línea, también es necesario mencionar la tesis de maestría de Ezequiel Saferstein (2013) sobre las condiciones de producción y circulación de los *best-sellers*; y la de doctorado de Daniela Szpilbarg (2015), con respecto a las trasformaciones del campo editorial nacional a partir de globalización del mercado, la circulación del libro argentino en el espacio internacional y el surgimiento de nuevos perfiles y prácticas editoriales. Ambos (2014) proponen analizar el tema en un contexto de mundialización de la economía, y caracterizan esta etapa por el giro hacia una edición más "bestsellerista", que representó el final del modelo de negocio de tradición familiar.

Desde el enfoque de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura pueden citarse las investigaciones de Guillermo Mastrini y Martín Becerra (2009), Octavio Getino (1995, 2008) y de Becerra, Hernández & Postolski (2003) sobre la estructura y el funcionamiento de las industrias culturales argentinas, el ingreso de capitales extranjeros al mercado local y el surgimiento de lógicas de funcionamiento mucho más comerciales y orientadas a pensar en el manejo del mercado latinoamericano desde las filiales en Argentina.

Otros estudios se centran en el rol del editor y en las particularidades del oficio, de estos resulta de particular interés el de Leandro de Sagastizábal y Fernando Esteves Fros (2009), quienes se centraron en la actividad editorial, las estrategias de comercialización, el funcionamiento del mercado de lectores y la cadena de valor del libro. El proceso de aparición de las editoriales llamadas independientes fue estudiado por Hernán Vanoli (2009, 2010), para quien el surgimiento de este tipo de sellos y el desarrollo de modelos específicos de producción y comercialización fue la otra cara de la bestsellerización del mercado; con respecto a este tema, caben agregarse los artículos de Botto (2014) y Saferstein y Szpilbarg (2012), quienes realizaron aportes al análisis de las lógicas de funcionamiento que rigen a este espacio.

Un referente clave para el análisis de la edición, desde el área de la Sociología de la Cultura, es Pierre Bourdieu, quien trabajó este tema en *Las reglas*

del arte (1995) y, de manera más específica, en el artículo “Una revolución conservadora en la edición” (1999), texto que funcionará como base analítica para esta tesis. En el marco de esta disciplina, también es necesario citar trabajos más recientes como el de John Thompson (2010) sobre los cambios estructurales que atravesaron a la industria del libro durante los últimos años, el fenómeno de la bestsellerización y la extensión de la lógica de funcionamiento de la industria del entretenimiento al campo editorial; y la compilación realizada por Gisèle Sapiro (2009), que incluye artículos de Jean-Yves Mollier, André Schiffrin, Gustavo Sorá y Luc Pinhas, quienes también abordaron el problema de la mundialización, concentración y financiarización de la industria del libro durante las últimas dos décadas.

Sobre la transformación del mercado editorial a nivel internacional se destaca el trabajo de André Schiffrin (2001) con respecto a la experiencia estadounidense y la trayectoria de la editorial Random House. Otro estudio destacable fue realizado por Pascale Casanova (2001) sobre los procesos de constitución histórica de un campo literario a escala global. Para la autora, la literatura mundial sobrepasó los límites de los estados nacionales para estructurarse en torno a la existencia de centros dominantes y espacios dependientes, y resulta imposible pensarla al margen de esa desigualdad. En Argentina, esta misma línea de investigación fue explorada por Alejandro Dujovne (Dujovne & García, 2011; 2012, 2016) y Daniela Szpilbarg (2012), quienes ahondaron en el análisis de la mundialización de la edición y de la situación de la producción local en este contexto.

4. Sobre la metodología

El trabajo se propone como una investigación de tipo descriptiva, en base a estrategias metodológicas de carácter cualitativo. El objetivo apunta a caracterizar y analizar los procesos de concentración en la industria editorial e indagar al respecto de sus principales causas y consecuencias. Para tal fin se utilizó información de tipo cualitativa obtenida a partir de entrevistas en profundidad realizadas a cuatro gerentes editoriales y dos empleados de planta. Éstas se

complementaron con fuentes secundarias de carácter cuantitativo que aportaron datos estadísticos sobre el funcionamiento del sector. Asimismo, el trabajo inicial partió de una revisión bibliográfica y hemerográfica que permitió reconstruir la historia del campo editorial local y, en particular, de los sellos seleccionados como objetos de estudio.

En cuanto a los indicadores a utilizar, cabe aclarar que las estadísticas concretas sobre el nivel de ventas de las editoriales argentinas resultan incompletas y escasas. Sin embargo, sí es posible contar con datos provenientes del registro nacional de ISBN, y otros números provistos por instituciones tales como la Cámara Argentina del Libro (CAL); el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SINCA), de la Secretaría de Cultura de la Nación; el Observatorio de Industrias Creativas (OIC) y el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM), del gobierno de la ciudad de Buenos Aires; y el Centro Regional para el fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC). No obstante, ante la insuficiencia de este tipo de información para analizar en profundidad el problema, se propone realizar estudios de casos emblemáticos en el proceso de concentración de capitales en nuestro país: la instalación de la filial de la editorial colombiana Norma en Argentina, a partir de 1991; y la compra de Editorial Sudamericana por el Grupo Bertelsmann, entre 1998 y 2001.

La elección de estas casas como objetos de estudio responde a que estas operaciones resultaron particularmente significativas en la génesis del proceso de concentración del espacio editorial, ya que representaron la posibilidad para los grupos internacionales de afianzar su control mayoritario en el mercado local y proyectarlo hacia el latinoamericano. El recorte temporal escogido comienza en 1991, cuando el grupo colombiano Carvajal S.A. (a través de editorial Norma) desembarca en Argentina mediante la compra de Editorial Tesis y se extiende hasta el 2001, cuando el Grupo Bertelsmann compra el 40% de las acciones de Sudamericana (ya había adquirido el 60% en 1998), lo que le permitió colocarse en un lugar preponderante en el mercado argentino.

Capítulo 1. La Industria del libro

La propuesta para este capítulo consiste en aportar conceptos teóricos de base para analizar el espacio editorial y su funcionamiento. Con este fin, es necesario observar las particularidades de las industrias culturales en general y de los bienes simbólicos en relación con otros sectores económicos, hasta llegar al objeto libro y a la estructura que se erige en torno a su cadena de valor.

1.1 Las industrias culturales

El término *industrias culturales* fue utilizado por primera vez a mediados de los cincuenta los cuarenta por los filósofos de la escuela de Frankfurt, Theodor Adorno y Max Horkheimer, quienes advirtieron ciertas características específicas de este tipo de unidades económicas y de los procesos de reproducción técnica e industrializada de la cultura, bajo la premisa de la obtención de la rentabilidad económica (Getino, 1995).

Su origen puede situarse a comienzos del siglo XX, a partir del desarrollo de las técnicas de reproducción industrial de las obras de arte que dio pie a la formación de la *cultura de masas*: la producción estandarizada permitió ampliar público consumidor, comenzó a funcionar un mercado de bienes culturales y aparecieron los primeros medios masivos de comunicación. Sin embargo, Theodor Adorno (1967) destaca que la aparición del público masivo no es el resultado de una mejora en las condiciones de acceso al arte por parte de la sociedad, por el contrario, el sistema capitalista determina las condiciones de consumo y contribuye a la reproducción y el mantenimiento del *statu quo*, basado en las desigualdades de clase. De esta manera, el público no es el sujeto sino el objeto de las industrias culturales, y la relación entre el productor y el consumidor, lejos de ser un vínculo cimentado en la apreciación estética, queda determinada por la lógica de comercialización.

Para el autor, la obra de arte en sí misma encuentra su autonomía destruida –si bien subraya que no es posible encontrarla en forma pura– durante el proceso de creación industrializada que tiende, inevitablemente, hacia la estandarización: “los productos del espíritu en el estilo de la industria cultural ya no son también

mercancías, sino que lo son integralmente. En definitiva, la industria cultural ya no está obligada a buscar un beneficio inmediato, que era su motivación primitiva. El beneficio se ha objetivado en la ideología de la industria cultural" (p.11). Bajo estas condiciones, el receptor se transforma en un mero consumidor, queda al margen de la cadena de valor y recibe un producto cuyo contenido simbólico satisface aquellas necesidades generadas por el mismo sistema.

Sin embargo, esa aproximación inicial no alcanza para definir a las complejas industrias culturales modernas, cuya estructura se ha diversificado y complejizado en relación con aquellas unidades industriales de principio del siglo XX. Hoy en día compiten en mercados globalizados y se han transformado en actores de peso en las economías nacionales; por su parte, el papel del público también se ha desarrollado hasta tal punto que no es posible hablar de un consumo pasivo. Al respecto, en 1988 Ramón Zallo presentaba la siguiente definición de "industrias culturales":

> Un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social. (p.26)

Otros conceptos más recientes hacen hincapié en sus particularidades productivas específicas y en su valor social y no tanto en el componente ideológico que caracterizaba a los primeros estudios. Para la Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales de UNESCO (2005), se trata de "todas aquellas industrias que producen y distribuyen bienes o servicios culturales", estos últimos entendidos como "las actividades, los bienes y los servicios que, considerados desde el punto de vista de su calidad, utilización o finalidad específicas, encarnan o transmiten expresiones culturales, independientemente del valor comercial que puedan tener" (p. 6).

Desde la sociología de la cultura, Pierre Bourdieu (2010) también hace referencia a la estructura del campo de producción y circulación de los bienes simbólicos y afirma que ésta se conforma por la oposición entre, por un lado, el *campo de producción restringida*, cuyos productos están destinados a otros

productores de bienes simbólicos, y se regula mediante la competencia por la legitimación otorgada por el reconocimiento de los pares dentro del sistema; por otro lado, se contrapone el *campo de la gran producción simbólica* destinada al público en general y es regida por las leyes del mercado (p. 90). El *campo de producción restringida*, continúa Bourdieu (2010), mantendrá un mayor o menor grado de *autonomía* de acuerdo con "su poder de producir y de imponer sus normas de producción y los criterios de evaluación de sus productos, por lo tanto, de retraducir y reinterpretar todas las determinaciones externas según sus propios principios" (p. 91). Por lo tanto, sin pretender encontrar una en estado puro, se pueden identificar dos lógicas de funcionamiento que caracterizan a las estructuras industriales y los actores oscilan entre ambas; del mismo modo, su producción será más o menos “comercial” según su posición dentro del campo y de las relaciones sociales y económicas que se establezcan con los demás actores.

El proceso de creación industrializada y estandarizada también influye en las características de los productos de las industrias culturales y les confiere un doble carácter que los define: son a la vez mercancías y portadores de contenido simbólico, bienes de uso y vehículos de cultura e ideología. Zallo (1988) agrega otras particularidades que distinguen a los bienes culturales de otro tipo mercancías: dependen de la incorporación de un *trabajo creativo* único e insustituible por ningún proceso industrial al cual se encuentra supeditado su valor de uso; la lógica comercial que orienta el proceso productivo demanda una constante *renovación de la oferta*; y se caracterizan por una *aleatoriedad* impuesta por la necesidad de ofrecer novedades permanentemente, en el marco de un mercado inestable que se mueve en función de la demanda.

Trasformaciones en la estructura de las industrias culturales a partir del advenimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

En el transcurso del siglo XX se sucedieron varias trasformaciones técnicas que, en sintonía con cambios políticos, económicos y socio-culturales, estrecharon la relación entre la innovación tecnológica y la productividad económica; estos cambios también influyeron en el funcionamiento de las industrias culturales. A

partir de la masificación del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se modificaron profundamente las lógicas de producción, circulación y apropiación de bienes simbólicos, el mercado avanzó hacia un funcionamiento global, y comenzaron a aparecer los grandes conglomerados multimediales con inversiones de capital en múltiples países. Las innovaciones técnicas también modificaron el trabajo, la cadena de producción, los hábitos de consumo y transformaron el rol mismo del consumidor, que se tornó cada vez más activo gracias a la interactividad que habilitan las tecnologías digitales. Sin embargo, a diferencia de otras revoluciones productivas, la revolución de las TICs generó un proceso de cambio que continúa activo y con una efervescencia que no tuvo parangón con ninguna otra innovación técnica introducida previamente; se trata de un estado de trasformación y adaptación constante:

> Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos. (Castells, 1999: 58)

En este contexto de cambios en las estructuras económicas de las industrias culturales, Miguel de Bustos (2007) propone que nos encontramos ante el surgimiento de una nueva economía denominada *directa o reticular* (p. 1), caracterizada por seis aspectos interdependientes: la *inclusión del consumidor en la cadena de valor*, quien comienza tener un rol más activo al crear e intercambiar contenidos y fomentar su distribución a través de los sistemas de recomendación; el surgimiento de *nuevas intermediaciones*, que surgen a partir de la desaparición de los intermediarios tradicionales en la cadena de valor; de *nuevos modelos de financiación*, que responden a la crisis de la remuneración por autoría, basada en el soporte y en la venta unitaria; de *nuevos modelos de precios*, originados en la necesidad de innovar en la forma de obtener remuneración; y de *nuevas estrategias* para adaptarse a las lógicas de funcionamiento del sistema, que apuntan a incluir a Internet en sus circuitos de venta y de publicidad, y ganar terreno en el mundo digital. Finalmente, el autor menciona los *cambios estructurales* en los productos que, mediante su circulación a través de la red, comienzan a atravesar procesos de *desmaterialización* e *hiperreproductividad*,

como bienes intangibles que pueden circular sin límites por la red; y, sobre esta base, se origina el sistema de *desempaquetamiento* que habilita a los usuarios a acceder a las obras de arte sin necesitar de un soporte material.

Las industrias culturales se encuentran en medio de un proceso de ajuste al mundo digital y al mercado de consumo global; asimismo, las leyes que imponen las tecnologías digitales no permean de igual manera en todas las ramas. Por otro lado, la idea de la democratización de la información, que irrumpió como la gran promesa de la era de la digitalización de la cultura, también encuentra sus límites en las dificultades de acceso que tienen algunos estratos de la población; mientras que la agenda de la opinión pública continúa determinada por actores específicos de diversos sectores de poder. Sin duda, los mecanismos de adaptación son variados y no todos se desprenden con la misma velocidad, ni del mismo modo, de las tradiciones heredadas de la época analógica; así, la rapidez con que el sistema se renueva a sí mismo, también demanda que los actores permanezcan en un estado de trasformación constante.

1.2. La industria del libro como industria cultural

En este trabajo se hará referencia a la industria editorial en el sentido de la producción de libros, pero es necesario tener en cuenta que también cabría incluir en dicha categorización a actividades como la prensa o la edición de revistas, que involucran procesos productivos diferentes a pesar de las similitudes de sus productos. En esta línea, Ramón Zallo (1988) distingue dos categorías en las industrias de la edición: una continua (prensa, revistas, fascículos), caracterizada por su periodicidad, la asalarización permanente en la etapa de incorporación de trabajo creativo y una estandarización extrema del proceso de trabajo, factores que reducen la unicidad del producto y le confieren un ciclo efímero de uso; y otra discontinua (la edición de libros, la industria discográfica, entre otras), en donde la valorización depende de la creación individual y de un proceso creativo que salvaguarde la unicidad de la obra; por lo tanto, resulta mucho más arriesgada en términos comerciales ya que es imposible apuntar a un público genérico.

Contemplada dicha distinción, este trabajo tiene por objetivo estudiar las

condiciones productivas del objeto-libro, partiendo de la idea de que estas influyen de manera directa en las formas de apropiación de la obra. De acuerdo a Pierre Bourdieu (2014) el libro se caracteriza por ser un bien de doble faz, cultural y económico, simbólico y material; mientras que Roger Chartier agrega que posee una relevancia social específica en la medida en que sus condiciones técnicas o sociales de publicación, distribución y apropiación influyen en la relación entre el lector con lo escrito; por lo tanto, dado que recibe y orienta la lectura, la materialidad del texto resulta determinante en el proceso de circulación de las ideas (1994). Cabe mencionar que el punto de partida para comenzar a estudiar la historia del libro es un foco actual de debate, aunque existen dos líneas centrales representadas por los siguientes autores: Robert Darnton (2008) propone que la invención de los tipos móviles fue el puntapié para el desarrollo de un modelo general de producción y circulación de textos impresos que tienen más o menos el mismo ciclo de vida, al que describe como un "circuito de comunicaciones que va desde el autor hasta el editor (si el librero no cumple ese papel), el impresor, el transportista, el librero y el lector". (p.137). Por su parte, Chartier (1994) discute este punto de vista y plantea que "las profundas transformaciones ocurridas en las formas, organizaciones y usos del objeto-libro no podrían remitirse, todo lo contrario, a la sola mutación de su técnica de fabricación" (p. 21). Así, el libro impreso no es, dice el autor, una consecuencia directa del surgimiento de la imprenta, sino el resultado de un proceso mucho más anciano y profundo de transformaciones productivas y de las prácticas de lectura, dentro del que pueden incluirse otras innovaciones como la sustitución del *codex* por el *volumen*, del papiro por el pergamino o el comienzo del uso del papel común en la Francia del siglo XIII, entre otros (1994). Sin embargo, es importante reconocer que la invención atribuida a Gutemberg abrió paso a la mercantilización del libro –hasta ese momento reproducido manualmente para su circulación en ambientes reducidos y de elite– y al desarrollo de un modelo de negocio de trascendencia centenaria, sobre el cual la industria editorial se estructuró hasta la irrupción de las tecnologías digitales, que lo sumieron en una crisis que se mantiene hasta nuestras días. En este sentido, la presente investigación no pretende ahondar en

este debate, no obstante, resulta pertinente pensar en los modos de apropiación del objeto-libro y en las transformaciones que durante los últimos siglos signaron la relación entre la obra y el público, mediada por sus condiciones de producción, para analizar las reconfiguraciones que tuvieron lugar en el campo editorial global durante las últimas tres décadas.

1.3. La estructura del campo editorial

El sociólogo Pierre Bourdieu plantea que el campo editorial funciona como un "espacio social relativamente autónomo –es decir, capaz de retraducir, según su propia lógica, todas las fuerzas externas, económicas y políticas, especialmente–, en el cual las estrategias editoriales encuentran su principio" (2014: 229-230). Por lo tanto, las leyes de funcionamiento del sistema surgen a partir del entramado de relaciones establecidas entre sus integrantes, que deciden qué obras serán publicadas en función de lógicas de edición que oscilan entre el polo más "comercial" y el más cultural o "literario". Los factores que influyen en el posicionamiento de los actores, con respecto a estos criterios, tienen su origen en la estructura misma del sistema: "cada editorial ocupa, en un momento dado, una posición en el campo editorial, que depende de su posición en la distribución de los recursos raros (económicos, simbólicos, técnicos, etc.) y de los poderes que ellos confieren sobre el campo" (p. 224).

Thompson, retomando la propuesta de Bourdieu, propone que el espacio editorial no funciona como una unidad, sino que está conformado por una pluralidad de campos con características específicas; y que está organizado en función de una estructura donde los actores pueden ocupar diferentes posiciones de acuerdo al tipo y a la cantidad de recursos que tengan a su disposición. Estos, continúa el autor, pueden clasificarse en cinco tipos: el capital económico, que incluye todos los activos financieros que los editores poseen de forma líquida, directa o indirecta –como, por ejemplo, la capacidad de acceder a un crédito bancario–; el capital humano, que abarca a todo el *staff* que trabaja en una editorial, así como sus conocimientos, capacidades y habilidades; el capital social está compuesto por las redes de relaciones y contactos de la empresa o de sus empleados, entre ellos los agentes literarios, proveedores, distribuidores, libreros,

entre otros; el capital intelectual consiste en los derechos de edición o traducción de cada firma; y el capital simbólico es el reconocimiento y prestigio acumulado por cada casa (2010).

En cuanto a la cadena productiva, el campo editorial está compuesto por múltiples actores que agregan valor al objeto-libro; en este sentido, Chartier (2006) destaca que, cualquiera sea la modalidad de publicación, “siempre es un proceso colectivo (…) que no separa la materialidad del texto de la textualidad del libro" (p. 4). De esta manera, el trabajo intelectual a partir del cual se inicia el proceso de producción del libro requiere la incorporación de más trabajo en otras instancias productivas. Francisco del Carril propone que éstas se organizan en dos etapas: la *preproducción*, que abarca las tareas de edición del original, el diseño, las correcciones de prueba y pre-prensa, y todos aquellos aspectos que deben resolverse hasta que el libro esté en condiciones de pasar a la etapa de impresión; y la *producción industrial*, que incluye las decisiones vinculadas a la elección de la imprenta y el tipo de encuadernación, a la compra del papel para el interior y la tapa, y a los detalles del acabado (2009).

El editor

En el proceso de producción del libro la figura del editor resulta determinante ya que es el responsable de la transformación de la obra en una mercancía. Pierre Bourdieu (2014) lo define como un personaje doble “que debe saber conciliar el arte y el dinero” (p. 242) y contar con “la aptitudes propiamente literarias del que saber ‘leer’, y las aptitudes técnico-comerciales del que saber contar” (p. 243). Se trata de una profesión donde la visión económica y la formación cultural son igualmente necesarias y complementarias. En este sentido, para decidir qué publicar, en general un editor debe tener en cuenta el valor comercial del libro (si es un autor que ya ha publicado, si obtuvo buenas reseñas y ventas, si fue un best-seller o si se trata de un tema vigente) y el valor literario (que tiene que ver con la calidad de la escritura, con el lugar del autor dentro del campo literario, con los procesos de consagración previos, con la validación de sus pares, entre otros).

Tradicionalmente, se ha considerado al editor como mediador entre el autor y el lector, que debe atender tanto las necesidades del primero como los intereses del segundo; en su figura confluyen y se conectan todas las etapas del proceso de producción del libro. También se supone que este *saber leer* lo habilita descubrir lo único, lo diferente, lo original, la obra que se destaca del resto, incluso aunque no pueda ser apreciada inmediatamente por el público. Sin embargo, los tiempos actuales del mundo editorial no siempre dan pie a la inversión a largo plazo que implica editar a un autor desconocido que pueda convertirse en éxito futuro (Pérez Alonso, 2009); bajo las reglas de juego del mercado moderno este tipo de búsqueda implica afrontar un riesgo mucho mayor, tal como describe Fernando Esteves, con respecto a su propia experiencia laboral:

> No conozco editor alguno que no se mueva en esa tensión y que no procure ambas cosas, que no busque la supervivencia económica y, al mismo tiempo, que no tome riesgos publicando autores que no serán rentables en lo inmediato, pero detrás de los cuales hay un proyecto literario, un autor por el cual apostar (De Sagastizábal & Quevedo, 2015: 133)

En este sentido, el rol del editor se encuentra en un proceso de adaptación a las transformaciones que sufrió el mundo de la edición en su conjunto durante las últimas décadas. Por un lado, tal como plantó Jean-Yves Mollier durante la de apertura del II Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición, realizado en la ciudad de Córdoba en septiembre de 2016, su papel como mediador entre el autor y el lector está cambiando a raíz de las trasformaciones introducidas por las tecnologías digitales. Por otro, a partir del proceso de concentración y globalización del mercado, nuevos actores no vinculados a las industrias culturales comenzaron a invertir en el mundo editorial y a imponer condiciones de rentabilidad propias de sectores más beneficiosos; de esta manera, los criterios de publicación se vuelven cada vez más comerciales y las lógicas de edición deben acomodarse a los requerimientos de las editoriales modernas, tanto a las que funcionan como grandes compañías internacionales como a las chicas y medianas.

La industria del libro frente a las tecnologías digitales

A lo largo de su historia, la industria editorial se apropió de las innovaciones técnicas para optimizar la cadena de valor del libro. Sin embargo, la masificación

del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) modificó profundamente los hábitos de consumo, la circulación y el acceso a los contenidos culturales en general. La industria del libro aún se encuentra en proceso adaptación al nuevo escenario, que demanda repensar los modelos y lógicas editoriales tradicionales. En este marco, resulta pertinente retomar la pregunta que Alejandro Katz (2009) planteó en el año 2002: ¿Qué es el libro hoy? Sin duda, reconoce el autor, no es lo mismo que hace dos décadas y su futuro parece incierto porque "lo que está en cuestión no es el concepto de libro, sino aquello que le daba sentido: la idea de autor, la discontinuidad como requisito de un modo confiable y jerárquico de transmisión, la estabilidad, casi perpetua, de lo dicho" (p. 20). Hasta la emergencia de las TICs, agrega Katz, el consumo del libro se cimentaba sobre la figura del autor, que ostenta la propiedad absoluta de su creación; la transmisión discontinua de la obra, que llega desde el autor a los lectores sin que estos estén habilitados para reproducirla ni modificarla; y la perdurabilidad del mensaje a través del soporte, que garantiza la estabilidad del discurso. En torno a estos principios, la industria editorial configuró su estructura durante décadas.

En el mismo artículo, Katz le otorga al libro "tres funciones básicas desde el punto de vista de su utilización: soporte de información, medio de entretenimiento y herramienta de conocimiento" (p.21) La primera parece haber sido colonizada por las nuevas tecnologías al ofrecer mayor capacidad de almacenamiento en menor espacio y una gran facilidad para crear, editar y manipular los datos; como medio de entretenimiento, continúa el autor, los lectores continúan optando por el libro en papel para leer literatura, antes que por el texto digital. Sobre la tercera función, las tecnologías digitales son elegidas mayormente para transmitir producciones académicas, mientras que el formato en papel suele elegirse para difundir la producción ensayística destinada al lector no especializado. Por lo tanto, el triunfo del texto digital todavía es relativo y depende de los usos y necesidades de los lectores.

A modo de reflexión, cabe recordar que cuarenta años atrás Gabriel Zaid (1996) propuso una respuesta similar a la misma pregunta: hasta entonces, el libro

estaba en condiciones de competir con otras mercancías culturales, como el cine, la televisión o la radio, y disputarles la atención del público. A pesar de la aparición de nuevas tecnologías aplicadas al mercado del entretenimiento, las estadísticas indicaban que la humanidad producía más libros de los que podía leer porque, aunque la gran mayoría de ellos terminaba convertida en saldos, la edición continuaba siendo rentable. En la actualidad la masificación del uso de Internet y de las TICs puso en crisis la hegemonía del soporte en papel ante la aparición de nuevos dispositivos que hegemonizan el tiempo de ocio de los consumidores (tablets, smartphones, entre otros); de esta manera, aparece la idea de que la industria editorial ya no ostenta el rol de mediador exclusivo entre el autor y el lector. Entonces, ¿el libro se encuentra en vías de extinción? Una respuesta muy acertada a este interrogante es la reflexión final de un artículo que Roger Chartier publicó en el año 2007:

> No va a morir como discurso, como obra cuya existencia no está atada a una forma material particular. Los diálogos de Platón fueron compuestos y leídos en el mundo de los rollos, fueron copiados y publicados en códex manuscritos y después impresos, y hoy pueden leerse en la pantalla. Tampoco va a morir el libro como objeto, porque ese "cubo de papel con hojas", como decía Borges, es todavía el objeto más adecuado a los hábitos y expectativas de los lectores que entablan un diálogo intenso y profundo con las obras que les hacen pensar o soñar. (p. 128)

1.4. Conclusiones

Este capítulo tuvo por objetivo presentar algunos conceptos teóricos que ofrezcan un marco para pensar en las condiciones de producción, circulación y apropiación del libro, que fueron variando durante los últimos siglos en función de diferentes avances técnicos y tecnológicos. Durante las últimas tres décadas las industrias culturales en general atravesaron una serie de cambios estructurales que demandaron la reconfiguración de las lógicas tradicionales de funcionamiento. Las tecnologías digitales modificaron las rutinas productivas y los hábitos de consumo de manera acelerada, y los actores económicos debieron acomodarse a nuevas lógicas en un corto lapso. Aquí, al ser los bienes simbólicos a la vez mercancías, el problema de la rentabilidad emerge en el centro de la escena. Este proceso no puede pensarse independientemente de su dimensión social, ya que, en tanto actividades económicas y culturales a la vez, influyen directamente en las

condiciones de circulación de las ideas.

En el caso particular de la industria editorial, los competidores dejan de ser los pares y comienzan a ocupar ese lugar otros soportes con los que el editor debe competir (como ya había sucedido con la televisión y el cine) por la atención del público. Así, a pesar de ser portador de valor simbólico, el libro no escapa a la lógica de producción mercantil que deja al componente cultural supeditado a las reconfiguraciones de un sector industrial que se encuentra en proceso de adaptación a la era digital, muchas veces intentando revalorizar los soportes analógicos y la venta por unidad. De esta manera, se observan ciertas tendencias que se profundizan conforme pasan los años: la concentración de capitales, la extranjerización de los mercados, la financiarización de las industrias culturales y una consecuente estandarización de la oferta. Finalmente, cabe aclarar que la influencia de las tecnologías digitales no era demasiado grande en la Argentina de la década de 1990, sin embargo, en el marco de una economía globalizada, resultó determinante la reconfiguración del campo editorial internacional a partir de los procesos mencionados.

Capítulo 2. La industria editorial argentina

El mercado editorial en Argentina comenzó a conformarse a partir de 1880, cuando aparecieron las primeras casas editoras alentadas por las políticas culturales y educativas que, por impulso del Estado Nacional, permitieron el crecimiento de la población alfabetizada y el consecuente aumento del mercado de lectores. En el trascurso de las primeras décadas del siglo XX el sector continuó consolidándose gracias a la expansión económica del país y la contribución de los inmigrantes europeos. Durante la década de 1920 comenzó un proceso de modernización de la industria local que se profundizó durante la llamada Década Infame (1930-1943), en el marco de las políticas económicas más intervencionistas impulsadas por los gobiernos que se sucedieron (especialmente por Agustín P. Justo) y de las medidas proteccionistas aplicadas por las potencias europeas durante la década siguiente, que fomentaron un modelo de sustitución de importaciones. En este marco, entre 1937 y 1939 se fundaron Losada, Emecé,

Sudamericana y la filial argentina de Espasa-Calpe (de Diego, 2014), firmas que tuvieron un papel protagónico en la historia del mercado del libro en castellano

Durante la década de 1940 y los primeros años de los cincuenta, la edición nacional alcanzó la cumbre de su crecimiento, se trató de un período de afianzamiento que hoy es conocido como la "época de oro" (De Diego, 2014). En 1941, como resultado de la organización de los primeros editores argentinos se creó la Cámara Argentina del Libro (CAL) y en 1943 se realizó la primera Feria del Libro en Buenos Aires. En el transcurso de este periodo también tuvo lugar una mejora en la situación económica de los sectores medios y populares gracias a las políticas implementadas a partir de 1946 por el gobierno de Juan Domingo Perón se amplió el mercado de consumo en el marco del proceso de sustitución de importaciones y comenzó un proceso de consolidación del campo intelectual argentino. De igual forma, tuvieron relevancia otros aspectos coyunturales como el efecto negativo que tuvo la II Guerra Mundial en la economía europea. La dependencia e interrelación de la industria editorial argentina con la española resulta otro factor clave a considerar a la hora de analizar la explosión productiva que tuvo lugar durante esta época. La Guerra Civil española, que había comenzado en 1936, generó el colapso de este sector (entre muchos otros) y paralizó la producción. El conflicto concluyó en abril de 1939 con la derrota republicana, el ascenso al poder del dictador Francisco Franco y el comienzo de la persecución política a los remanentes opositores. Una vez en el gobierno, el régimen instaló un férreo sistema de control y censura que condicionó la edición y fomentó la diáspora de escritores y editores. Durante ese tiempo, tanto México como Argentina ofrecieron un escenario alternativo muy atractivo para encarar nuevos proyectos editoriales; esta situación habilitó a la conformación de un mercado hispanoamericano del libro con ambos países como epicentros.

Perseguidos por el franquismo, muchos españoles terminaron radicándose en Latinoamérica y dejaron una huella profunda en el mercado editorial local: entre 1937 y 1939 participaron de la fundación de muchas de las editoriales más destacadas de Argentina. Los libros de estas firmas rápidamente comenzaron a satisfacer la creciente demanda de España, una cifra que alcanzó casi un 80% de

sus importaciones en el rubro durante la década de 1940 (Carballo & Gómez-Villegas, 2006; de Diego, 2014). Gustavo Sorá (2011) agrega que la diáspora republicana también contribuyó a fomentar alianzas comerciales y editoriales entre México y Argentina que favorecieron el posicionamiento de ambos países como los principales centros editores de Hispanoamérica, sin embargo, nunca lograron emanciparse de los designios que llegaban desde la península. En este sentido, tal como señala el autor, "la evolución del mundo editorial en lengua castellana fue (y es) segmentada por los tiempos y la estructura del mercado español" (p. 137).

Sin embargo, José Luis de Diego (2015) hace una salvedad y destaca que no todos los editores españoles que cruzaron el Atlántico para comenzar proyectos editoriales eran exiliados y perseguidos políticos, algunos incluso llegaron al país ya contando con el financiamiento para sus emprendimientos. Un caso emblemático fue el de Antonio López Llausás, quien se había exiliado en Francia al inicio de la Guerra Civil pero se trasladó a Argentina en 1939, contratado por Sudamericana; el catalán fue el primer gerente de la casa y ocupó ese puesto hasta el momento de su fallecimiento en el año 1979; otro caso destacable es el de Gonzalo Lozada, el fundador de la editorial que lleva su nombre, quien llevaba diez años en el país cuando lanzó su sello en 1938 y años más tarde logró abrir una filial en España. De esta forma, continúa Sorá (2011):

> Lo que genéricamente se denomina «el exilio republicano» movilizó otros intereses que trastocaron el horizonte de acciones editoriales. Ellos fueron de naturaleza política, académica, intelectual. Este fenómeno no debe comprenderse monocausalmente, sino como el injerto de nuevas figuras, miradas, capitales sobre un efervescente estado de los campos intelectuales en América Latina, los que a su vez representaron tierra firme para la reconversión de los proyectos republicanos truncados. (p. 137)

Por su parte, aun antes de la Guerra Civil, Argentina ya ofrecía condiciones económicas muy favorables para lanzar nuevos emprendimientos y un creciente mercado de lectores que le había permitido a las editoriales españolas comenzar un proceso de expansión hacia el mercado latinoamericano: previo al inicio de la "época de oro", ya se habían instalado en el país filiales de Salvat, Sopena, Gustavo Gili, Labor, Renacimiento, CIAP y Calleja;[2] algunos de estos proyectos se debilitaron durante el período de posguerra, mientras que otros lograron

[2] La Compañía Iberoamericana de Publicaciones (CIAP) había quebrado en 1931 y Calleja cerró sus puertas en 1958.

consolidarse, como fue el caso de Espasa-Calpe, que se instaló en el país en 1937 y logró mantenerse competitiva en su país de origen y en América Latina incluso durante el franquismo (Fernández Moya, 2009).

2.1. El retroceso en el mercado internacional y el giro hacia el mercado interno

A mediados de la década de 1950 la coyuntura política, económica y social del país se tornó cada vez más fluctuante: después de la Revolución Libertadora, que mediante un golpe de Estado terminó con el gobierno de Juan Domingo Perón el 16 de septiembre de 1955, Argentina ingresó en una etapa de sucesivas dictaduras militares que se alternaron con breves y frágiles gobiernos democráticas. Este período se inauguró con una nueva recesión económica a nivel nacional que resultó del fracaso del modelo de sustitución de importaciones, el aumento de los costos de producción y la disminución del poder adquisitivo de los estratos medios. Por su parte, la coyuntura internacional quedó signada por el contexto de la posguerra europea, por lo tanto las exportaciones cayeron como resultado de la crisis mundial. Esta situación generó una inestabilidad que influyó directamente en el funcionamiento de las industrias culturales. Para la edición, el fin de la época dorada comenzó a esbozarse a partir de 1953; durante ese año el sector tuvo su pico productivo más alto, con un total de casi 51 millones de ejemplares publicados y una tirada promedio de 11 mil ejemplares (Centro de Estudios para la Producción [CEP], 2005); sin embargo, a partir del año siguiente las cifras comenzaron a decrecer.

La recuperación del mercado español y el crecimiento del mexicano fueron otros factores importantes que incidieron en la pérdida del lugar preponderante que Argentina había logrado ganar entre 1939 y 1953. En principio, España, que no había tomado parte activa durante la Segunda Guerra Mundial, no sufrió las consecuencias devastadoras de la contienda bélica; de esta manera, su industria editorial comenzó una lenta pero temprana recuperación y, para la década del cincuenta, se encontraba nuevamente en condiciones de competir en los mercados internacionales. Fue destacable la sanción de la nueva Ley de Prensa

de 1966 –conocida como Ley Fraga por el nombre del ministro de Información, Manuel Fraga–; esta norma flexibilizó el control a las publicaciones y eliminó la censura previa que, inicialmente, había impulsado la edición en el extranjero y el aumento de la importación de libros. Ante estos nuevos intentos de internacionalización de la edición española, el gobierno mexicano reaccionó en 1974 con la implementación de varias medidas destinadas a proteger su industria editorial, como limitar las importaciones e incentivar a las casas extranjeras a editar en México; estas políticas favorecieron ampliamente a la edición de ese país, que ya llevaba algunas décadas consolidando su expansión en el mercado del libro en castellano con sellos como el Fondo de Cultura Económica, Grijalbo, ERA o Joaquín Mortiz.

Con las industrias del libro española y mexicana fortalecidas tanto a nivel local como internacional y sin una política activa de protección y fomento por parte del Estado, los editores argentinos optaron por centrarse en el mercado interno en expansión. En este punto cabe destacar que, si bien no se implementaron políticas públicas destinadas específicamente a la actividad, sí repercutieron de forma positiva aquellas destinadas a expandir la escolarización, que venían promoviendo una tendencia sostenida de reducción del analfabetismo desde fines del siglo XIX.[3] En este periodo se destacan las implementadas en el marco de los Planes Quinquenales peronistas lanzados en 1947, que (haciendo a un lado la discusión sobre la institución de una educación proselitista) incluyeron medidas para popularizar la educación universitaria, mejoraron los salarios docentes, destinaron mayor presupuesto para las escuelas públicas y avanzaron en fomentar la educación de la clase obrera.[4]

[3] En especial, gracias a la Ley de Educación Común de 1884 (Nº 1420) que instauraba la educación común, laica, gratuita y obligatoria; y a la Ley Láinez de 1905 (Nº 4874), cuyo fin era expandir la educación pública, laica y gratuita a todo el territorio nacional y crear escuelas primarias y rurales en aquellas provincias que lo solicitaran.

[4] En 1948 se crea la UON (Universidad Obrera Nacional) con el objetivo de brindar capacitación profesional y educación técnica superior a los obreros argentinos.

Año	Total País	Ciudad de Buenos Aires	Diferencia porcentual
1914	37,9	20,1	17,8
1947	13,6	5,7	7,9
1960	8,5	3,1	5,4
1970	7,4	2,6	4,8

Evolución de la tasa de analfabetismo según los Censos Nacionales de Población.

Fuente: elaboración propia a partir de la investigación coordinada por Susana Di Pietro y Ariel Tófalo (2013)

Estas políticas contribuyeron de manera directa consolidar al mercado de lectores y, junto a un floreciente desarrollo del campo cultural, brindaron la posibilidad de encarar nuevos proyectos editoriales. Por lo tanto, a pesar de la pérdida de cuota en los mercados internacionales, el sector no se estancó sino que, después de 1955, logró ajustarse y recuperar niveles relativos de crecimiento. Aguado atribuye esta adaptación al "desarrollo del mercado interno, la emergencia de autores que introducen nuevas problemáticas, y la adopción de modalidades novedosas de promoción, distribución y venta de libros" (2014: 140). Esta tendencia se mantuvo de forma inestable sin alcanzar una tasa de crecimiento sostenido, con variaciones en los números de títulos y ejemplares publicados, con sucesiones de leves caídas productivas seguidas de inmediatos repuntes:

> En la última mitad de la década de los 30 (1936-39) la producción editorial fue de 22 millones de libros, ella ascendería a 250 millones entre 1940 y 1949, es decir casi 5 veces más si se comparan ambos períodos de tiempo (4 años frente a 10). Esa producción se elevó entre 1950 y 1959 a 283 millones, para bajar a 238 millones entre 1960 y 1969. (Getino, 1995: 46)

Durante la primera mitad de la década de 1970 el sector volvió a cobrar un impulso significativo, contaba con una importante cantidad de editoriales en funcionamiento y un promedio de tirajes y reediciones en ascenso que llevó a hablar del *boom* del libro argentino; el pico productivo de esta etapa fue en 1974 con casi 50 millones de ejemplares editados y una tirada promedio de 10 mil ejemplares por título (CEP, 2005). De esta época también es destacable la sanción de la Ley del Libro Nº 20.380 de 1973, que otorgaba la exención del impuesto del IVA a los libros.[5] Este florecimiento, sin embargo, no logró sostenerse en el tiempo

[5]Esta norma nunca se reglamentó y, finalmente, fue reemplazada en el año 2001 por la Ley de Fomento del Libro y la Lectura Nº 25.446.

y encontró su final con la dictadura militar que comenzó en 1976; el llamado Proceso de Reorganización Nacional fue un punto de inflexión en el desarrollo de la industria del libro argentina y en la producción cultural en general e instauró una profunda crisis que continuó afectando al sector aún después del retorno de la democracia.

2.2. La dictadura militar de 1976: el control estatal directo en el marco de la disputa por el contenido

A partir del golpe de Estado de 1976 el crecimiento del sector editorial se paralizó por completo debido la violenta situación política que se instaló hasta 1983, acompañada por una nueva crisis económica y la devaluación de la moneda. La Junta Militar impuso un régimen de censura, persecución ideológica y represión que devino en el vaciamiento del campo intelectual argentino como consecuencia de la desaparición o el exilio de escritores, editores, periodistas y militantes. En líneas generales, el control por parte del gobierno *de facto* sobre las industrias culturales modificó las lógicas productivas y de consumo; el tejido social en su conjunto se vio reconfigurado a raíz de las prácticas de coerción implementadas como política de Estado para hegemonizar el discurso político y la producción de sentido.

El rubro editorial ingresó en un letargo que tardó años en superar y las editoriales que permanecieron en pie sólo pudieron dedicarse a sobrevivir. Hernán Invernizzi y Judith Gociol señalan que el gobierno dictatorial se planteó como objetivo encarar la disputa en el terreno cultural e inmediatamente advirtieron la peligrosidad de los libros como posibles trasmisores de los valores exaltados por el adversario, es decir, por el marxismo o cualquier idea considerada subversiva (2007). Un claro ejemplo de su preocupación por la producción simbólica se ve plasmado en el “Informe Especial Nº 10”, elaborado en octubre de 1977 por el Estado Mayor General del Ejército; en este documento se analiza el primer año de gestión cultural llevado a cabo por el Estado y se da cuenta de los recursos con los que contaban para “estructurar un sistema integral que niegue, en el ámbito de los MCS (medios de comunicación social) el accionar subversivo y asegure la

plena vigencia de la propia cultura nacional" (Informe Especial Nº 10, 1977, citado por Invernizzi & Gociol, 2007: 33). De esta forma, a partir de 1976 aumentó el control del contenido de los bienes culturales y se avanzó en llevar a cabo esta tarea a través de diversos entes y actores; en este sentido, José Luis de Diego destaca que el accionar represivo y de vigilancia implementado por la dictadura tuvo dos caras que involucraban diferentes mecanismos de acción: "una pública que se puso de manifiesto en decisiones explícitas (decretos, resoluciones, declaraciones en los medios), y la oculta, solapada, ilegal, que se negaba y silenciaba en las instancias públicas" (2014:173).[6] En este marco, el sector terminó siendo incapaz de llevar adelante los grandes proyectos de antaño; la dictadura impuso una lógica de trabajo chata, signada por la censura y la autocensura. Hacia principios de los ochenta, ya en el final de la dictadura militar, comenzaron a aflorar intentos de reactivar la producción cultural, pero las consecuencias negativas de las políticas del Proceso de Reorganización Nacional continuaron teniendo peso durante las décadas posteriores.

2.3. La década de 1980: el regreso de la democracia

La vigilancia extrema ejercida por el gobierno dictatorial encontró un fin a partir del retorno a la democracia. A partir de 1983 la industria editorial recuperó su autonomía y comenzó un proceso de recuperación del campo literario; sin embargo, la fragilidad en la que se encontraba imposibilitó una reactivación completa e inmediata. Por otro lado, la libertad recuperada también se tradujo en la ausencia de fomento al consumo del libro y la falta de protección por parte del Estado. La primera mitad de los años ochenta se caracterizó por una excesiva confianza del campo cultural depositada en el gobierno de Raúl Alfonsín. Pero, más allá de todo, las esperanzas se situaban en "la democracia" en sí misma, ese preciado bien arrebatado que ahora parecía volver con toda la fuerza necesaria para sanar las heridas de décadas pasadas, tal como se ve plasmado en este artículo de Beatriz Sarlo de 1984:

[6] Cabe aclarar que esta dictadura no innovó completamente en la materia, sino que retomó mecanismos implementados por sus predecesores, cuyas políticas incluyeron las primeras listas de libros y autores prohibidos y permisos para decomisar e incinerar material que difundiera la ideología considerada *subversiva*.

> Se trata ahora, en las nuevas condiciones del gobierno democrático, de recomponer un campo intelectual fragmentado por las muertes, las desapariciones y el exilio. Este espacio cultural e intelectual podrá intentar producir nuevamente un sistema de lazos que lo vincule con otras áreas de la sociedad, especialmente, desde la izquierda, con los sectores populares. Pero, en este proceso, deberán pensarse los problemas de nuevas formas culturales y la resolución de cuestiones tales como la de la diversidad cultural, la reconstrucción del aparato educativo, la actualización de las consignas agitadas por la reforma universitaria, el debate sobre el destino de los grandes medios de comunicación masivos y, especialmente, la construcción de una memoria colectiva sobre los episodios de violencia y terrorismo de Estado en los últimos diez años. (p. 78)

Sin las políticas de control y censura que se habían arraigado en la sociedad, luego de casi tres décadas de gobiernos militares alternados, la cultura volvió a florecer; sin embargo, las expectativas y los nuevos proyectos chocaron contra la realidad del país; la euforia por la democracia recobrada comenzó a languidecer a partir de 1986, una vez concluidos los juicios a las juntas militares, sin políticas concretas de fomento a la producción cultural y con el recrudecimiento de la crisis económica y política. “El panorama de nuestra industria editorial posdictadura era desolador, no así el clima político y cultural. (…) El clima de época permitió un renacer de la cultura a pesar de las dificultades económicas existentes” (De Sagastizábal & Quevedo, 2015: 68), de esta manera recuerda la década de 1980 el editor Alberto Díaz, quien había regresado de su exilio en 1983 para retomar su actividad con la fundación de Alianza Editorial en Argentina; desde un punto de vista profesional, Díaz destaca la dificultad de competir con el libro español en términos de calidad, principalmente por cuestiones vinculadas al atraso del parque industrial nacional y el escaso desarrollo en materia de diseño. En este sentido, José Luis de Diego (2014) cita a Héctor Schmucler (1990) para hacer referencia a los conflictos puntuales que la industria editorial encontró al intentar recuperarse después de la dictadura. En primera instancia, la falta de reglamentación de la ley del Libro (aprobada en 1973) dificultó la reactivación productiva; esta ley habría facilitado la adquisición de insumos y la reducción del precio de tapa. En segundo lugar, los costos de producción y los créditos inalcanzables trabaron la modernización empresarial y, en consecuencia, disminuyó la competitividad del libro argentino en los mercados internacionales. En tercer lugar se encuentra el *boom* de la reproducción ilegal de obras y la naturalización de la cultura del “fotocopiado”, que en Argentina comienza a

arraigarse con fuerza en un marco de crisis económica y de ausencia de políticas que apuntaran al abaratamiento del precio de tapa del libro. El alto costo del papel fue otro obstáculo a sortear por las editoriales a las que les resultaba más barato imprimir en Chile o Brasil, aun incluyendo los gastos de transporte; finalmente, muchas firmas optaron por trabajar con materiales nacionales que no siempre cumplían con los estándares de calidad.

De este período cabe mencionar que, a partir de 1982 se comenzó a utilizar en Argentina el International Standard Book Number (ISBN), un identificador que, de acuerdo a las normas ISO 2108, se aplica a los libros y fascículos impresos y digitales, a los audiolibros, las monografías, entre otros y es administrado por la Cámara Argentina del Libro. Este registro, si bien no tuvo un impacto significativo al momento de su aplicación, se ha convertido en una importante herramienta para monitorear y analizar el funcionamiento del sector; también resulta de gran utilidad en términos comerciales ya que varios países poseen exenciones impositivas para las publicaciones registradas y permite que una obra sea encontrada de manera sencilla dentro de una base de datos.

En este contexto, entre 1980 y 1989 se editaron casi 176 millones de libros (CEP, 2005), con índices decrecientes hacia los últimos años. Para fines de los ochenta, los costos de producción eran muy elevados y se dificultaba tanto la edición de autores nacionales como afrontar el pago de derechos por las obras extranjeras. Carolina Tosi indica que en esta época el Estado comenzó a abandonar la función de control de la producción de contenidos para libros pedagógicos, una práctica que se remontaba a 1881, desde la creación del Consejo Nacional de Educación (CNE), un órgano que, entre diversas tareas, estaba a cargo de la selección de los textos escolares; de esta forma, dejó libre un amplio y seguro mercado cautivo e indirectamente favoreció a las editoriales educativas extranjeras. En definitiva, las necesidades del marketing y la búsqueda de responder a la demanda existente determinaron las condiciones de producción editorial. Una consecuencia directa de la aplicación de estas nuevas lógicas editoriales fue la popularización del *best-seller* en el mercado local y los primeros

esbozos de la renovación constante de catálogos que fue característica de los noventa (2008). Asimismo, a nivel internacional ya había comenzado un proceso de fuerte concentración editorial y aumentó el número de firmas extranjeras interesadas en posicionarse en los mercados argentino y latinoamericano; uno de los primeros fue el Grupo Planeta, que inició su expansión en el país a través de una alianza comercial con Editorial Sudamericana que tuvo pocos años de duración.

2.4. Conclusiones

Si bien el proceso de reconfiguración del campo editorial argentino se enmarcó en otro a nivel global, pensar en el trayecto recorrido por los sellos nacionales resulta esencial para analizar el siguiente período, cuando se acelera la concentración e internacionalización del mercado. La historia de la industria nacional del libro fue fluctuante: atravesó períodos de crecimiento y retracción conforme se sucedían transformaciones en los ámbitos político, económico y cultural, tanto a nivel local como internacional. Los momentos de mayor retroceso estuvieron vinculados a las constantes dictaduras militares, las crisis económicas nacionales y a la recuperación de la industria española. También es posible distinguir dos principales etapas de esplendor: entre 1938 y 1955, caracterizada por la fundación de los sellos más importantes del mercado argentino y la expansión hacia el mercado hispanoamericano: y entre 1960 y 1963, cuando tuvo lugar el llamado *boom* de la literatura latinoamericana, en el marco del giro hacia el mercado interno y de un espectacular crecimiento productivo durante los últimos años (Aguado, 2014; de Diego, 2014, 2015). Sin embargo, el sector recibió un estacazo en 1976, con el último golpe de Estado en el país: como se expuso, las consecuencias fueron devastadoras (el cierre de editoriales, la fractura del campo intelectual a causa de las desapariciones y los exilios forzados, una gran caída productiva, entre otros puntos) y continuaron pesando aún después del regreso de la democracia, en 1983.

Durante la presidencia de Raúl Alfonsín (1983-1989) no se aplicaron las políticas necesarias para recomponer la producción cultural y la renovada fe de la

intelectualidad argentina en el nuevo gobierno rápidamente se diluyó ante la falta de fomento y el estallido de una nueva crisis económica que ocasionó una fuerte caída del consumo. Debido al atraso del parque industrial y al alto costo de los insumos, durante la década de 1980 la industria del libro no logró recuperar la competitividad en los mercados extranjeros. Así, la ausencia sistemática del actor estatal como regulador y promotor del libro y la lectura (al menos hasta el año 2001, cuando se aprobaron leyes específicas para la actividad) y un escenario de gran inestabilidad económica y política trabaron la recuperación productiva después del estancamiento generado durante la dictadura militar de 1976. En este contexto, que constituyó la antesala al proceso que concentración que se consolidó durante la década siguiente, comienzan a aparecer editoriales extranjeras que contaban con un mayor respaldo de capital económico para disputar cuotas de mercado.

Capítulo 3: La concentración del mercado editorial

Esta tesis se encuentra enfocada en el estudio de la concentración en el mercado editorial argentino, no obstante, es necesario caracterizar a este fenómeno como un rasgo propio de un escenario que excede los límites nacionales y que está signado por la constitución –y constante reconfiguración– de un campo editorial global, integrado por múltiples actores con desiguales capacidades de acción e influencia en el sistema. En el siguiente capítulo se propone trabajar al respecto de esta dimensión transnacional, que repercutió directamente en el espacio local.

3.1. La conformación de un campo editorial global

Este espacio editorial, que trasciende las fronteras y las culturas nacionales, comenzó a conformarse a partir de la década de 1980, en el marco del proceso de globalización de la economía, que promovía el libre comercio de bienes y servicios, y de la irrupción de las tecnologías digitales, que modificaron los hábitos de consumo y las lógicas de producción de las industrias culturales en su conjunto. En este escenario emergieron como actores de peso los multimedios internacionales. Estos funcionan próximos al polo comercial y controlan grandes

cuotas de los mayores mercados del libro; en el extremo más cultural se encuentran las pequeñas y medianas firmas que operan a nivel local o encaran políticas de exportación a baja escala y no compiten directamente con los principales actores, sino que suelen aprovechar nichos de mercado o espacios que estos consideran poco rentables. Sin embargo, no es posible hablar de relaciones de poder equilibradas, ya que los grandes grupos imponen criterios productivos frente a los cuales el resto debe desarrollar estrategias específicas para mantenerse competitivos y autosustentables, tanto en los canales alternativos como en el circuito comercial. Tampoco se trata de dos categorías opuestas y fácilmente caracterizables: en conjunto conforman un campo que no resulta uniforme ni indiferenciado sino que los actores se ubican entre ambos puntos en función de condiciones particulares, propias y de sus entornos. En este sentido, algunos autores prefieren hablar de una *mundialización* del campo editorial, para oponer la diversidad y heterogeneidad de este espacio frente a la homogeneidad y estandarización que propone el concepto de *globalización* (Escobar, 2005; Szpilbarg, 2012). Retomando a Sapiro (2009), José de Souza Muniz (2016) y Daniela Szpilbarg (2012), destacan que esta etapa de *mundialización* está signada por las asimetrías evidenciadas en la disputa por el control de los mercados, entre los países centrales y entre estos con aquellos de la periferia. Dujovne & García (2011) agregan que “la idea de literatura mundial no puede pensarse sino a condición de comprender las desigualdades históricas entre centros idiomáticos y culturales de mayor poder, y una heterogénea periferia conformada por zonas más débiles” (p. 31). Por lo tanto, la posición de los actores en el espacio editorial queda definida por cuestiones que trascienden las fronteras nacionales y están más vinculadas a la pertenencia a los mercados dominantes, que se erigieron en esa posición gracias a una trayectoria cultural, política y social.

De esta manera, dentro del sistema tienden a consolidarse determinadas características específicas que influyen en la relación entre sus integrantes y las lógicas productivas que desarrollan: una creciente concentración de los mercados en manos de un grupo reducido de actores hegemónicos y la emergencia de otros menos poderosos, que no orientan su producción al público masivo ni esperan

obtener enormes niveles de rentabilidad; la internacionalización de la cadena de valor del libro en función del abaratamiento de costos; la aparición de otro tipo de capitales, no siempre vinculados a las industrias culturales, que comienzan a invertir en el rubro de la producción de libros y fomentan la aplicación de las nuevas técnicas económicas y financieras a los modelos tradicionales de negocio; la revalorización de figuras especializadas como los traductores, directores de colecciones y agentes literarios; y el posicionamiento de los espacios internacionales de intercambio como puntos clave donde confluyen los diferentes flujos de circulación de libros, de ideas y personas. Por su parte, insertas en esta estructura global, las dinámicas de producción, circulación y consumo en los mercados locales están igualmente determinadas por características propias de ese ambiente: condiciones económicas y demográficas del país; la historia, tradición y grado de profesionalización del sector; las particularidades del público, su poder adquisitivo y la tasa de alfabetización; y el rol adoptado por el Estado para promover la lectura, difundir internacionalmente su cultura, fomentar el desarrollo de su industria editorial e impulsar las exportaciones y traducciones. Estos factores también inciden de diferente manera en la posición y el peso de los actores nacionales en el espacio mundial (Dujovne, 2016; De Souza Muniz, 2016).

En este marco, como reacción a la liberalización de la producción y comercialización de libros, a principios de los ochenta surgió el concepto de *bibliodiversidad*, que remite a la necesidad de resistir a las lógicas de funcionamiento de los mercados globalizados y a incentivar políticas que promuevan la diversidad cultural en el mundo de la edición (Saferstein & Szpilbarg, 2014). Bajo el patrocinio de la Unesco, desde hace tres décadas la Alianza de Editores Independientes es uno de los principales promotores de esta bandera, que en nuestro país es enarbolada por Editores Independientes de la Argentina por la Diversidad Bibliográfica (EDINAR). Estos colectivos reconocen la importancia del actor político para preservar la pluralidad de ideas y tienen por objetivos fomentar las políticas públicas acerca del libro, la digitalización de la lectura, la lectura juvenil, la publicación de autores locales y han sido importantes

portavoces en la defensa de la edición independiente (Alianza Internacional de Editores Independientes, 2014).

3.2. La concentración del mercado editorial

Uno de los primeros en advertir problema de la concentración en el sector fue André Schiffrin en su libro de *La edición sin editores* publicado en 1999 (2001), donde propone que durante la última década del siglo XX la estructura del campo editorial sufrió una trasformación sin precedentes: tradicionalmente, el mundo de la edición había funcionado sobre la base de un modelo de negocio que valorizaba fuertemente el capital simbólico como medio de rentabilidad, y poco se había mezclado con otros sectores económicos y financieros. Sin embargo, el escenario cambió radicalmente con la consolidación y expansión de los grandes conglomerados multimediales que, diversificados en varios sectores productivos, rápidamente comenzaron a controlar los circuitos internacionales de circulación de bienes culturales.

La inversión de otro tipo de capitales ajenos el sector editorial generó verdaderas trasformaciones en los modelos productivos, ya que se fijó como objetivo el aumento de las tasas de rentabilidad para equipararlas a las ganancias generadas por sus otros sectores de inversión, como la prensa gráfica o el área audiovisual. Al absorber a una firma mediana o pequeña, describe Schiffrin, el multimedios anunciaba su intención de mantener la autonomía del sello y sus tradiciones editoriales, sin embargo, prontamente aparecían trasformaciones comerciales, económicas y literarias que apuntaban a homogeneizar a todos los miembros del grupo. Así, los criterios de edición comenzaron a acercarse al polo más comercial y se popularizó la publicación de *best-sellers*, de libros escritos por figuras del *star system* televisivo, o cualquier estrategia que prometiera vender grandes tiradas a un público masivo y seguro (2001).

El tipo de estructura económica de las empresas multinacionales, si bien presenta un alto grado de heterogeneidad, posee un rasgo característico: su tendencia a la concentración en pos de ampliar su influencia en los mercados globalizados. Alberto Pérez Gómez (2000) cita a A. Van Loon y A. Lange (1991)

para definir ese fenómeno de la siguiente manera:

> Podemos hablar de concentración de medios de comunicación cuando se produce: a) una fusión de empresas de comunicación, esto es, la absorción de una empresa por otra o la asociación de dos o varias para formar una sola; o b) una integración empresarial, es decir, toda forma de adquisición de propiedad o de poder que afecte a las actividades de una sociedad o grupo de sociedades. (p. 81)

En términos más generales, el autor agrega que, independientemente de los movimientos de capital de los actores, la concentración también puede asociarse a una preponderancia en el mercado con respecto a los otros competidores:

> Existe concentración en un mercado cuando una empresa alcanza una determinada posición de influencia en el mismo, con independencia de si ello se debe a una fusión, a la adquisición de otras empresas o a la creación de *joint ventures* de cualquier tipo (crecimiento externo), o de si se debe al resultado positivo de su propia actividad o al incremento, por cualquier motivo, de su cuota de mercado (crecimiento interno). (p. 81)

Asimismo, Pérez Gómez distingue entre diferentes tipos de concentración bajo los cuales puede funcionar el mercado de bienes culturales y clasifica a estas empresas de acuerdo a su organización. En primera instancia, define como "integración horizontal (monomedia)" a un grupo o empresa que controla en un mercado varias unidades de producción en la misma fase del proceso productivo y los productos ofrecidos resultan idénticos o sustitutivos; otro caso es el de la "integración vertical", donde un actor controla varias etapas del proceso productivo; la "integración multimedia" se observa cuando una empresa posee varios tipos de medios de comunicación; en la "integración multisectorial (conglomerados)" un grupo controla simultáneamente medios de comunicación y otras actividades económicas; finalmente, se habla de "integración internacional" cuando una empresa de comunicación opera a la vez varios mercados nacionales (2000: 82). También resulta pertinente para este trabajo la propuesta de Kojima (1973) sobre la clasificación de las empresas multinacionales, basada en las estrategias comerciales que adoptan a la hora de realizar inversiones en países extranjeros: las multinacionales "orientadas al comercio" (*trade-oriented*) buscan aprovechar las ventajas comparativas que ofrecen los mercados de sus filiales extranjeras, especialmente en aquellos sectores que comienzan a debilitarse en el país de origen; y las "sustituidoras de importaciones" (*anti-trade-oriented*) orientan

su producción al mercado en el que establecen sus filiales y aprovechan las ventajas oligopólicas que les permiten dominar los mercados internacionales por medio de la preponderancia generalizada en los mercados locales (pp. 2-4).

3.3. Los grandes actores del campo editorial global

En la actualidad el mundo de la edición es controlado mayoritariamente por cinco grandes compañías que forman parte de conglomerados multimediales: Hachette Book Group, Holtzbrinck/Macmillan, Penguin Random House, Harper Collins y Simon & Schuster; sin embargo, durante los noventa este escenario se encontraba en pleno proceso consolidación. Para comienzos de la década de 2000 los actores de mayor peso en el campo eran fondos originarios de Europa y Estados Unidos: en Alemania se afianzaba el poderoso Grupo Bertelsmann, que hasta 1988 (cuando tuvo lugar la fusión entre Time Inc. y Warner Communications) había sido el mayor multimedios del mundo. En Francia, Group de la Cité y Hachette concentraban el 50% de la edición en ese país, aunque sólo el último había desarrollado una estrategia de inversión internacional como parte de Lagardère Group. Pearson y Reed Group se posicionaban en Gran Bretaña y en los Estados Unidos, además de Random House, que desde 1998 formaba parte del grupo alemán; se afianzaban aquellas firmas que habían recibido inversiones de las grandes corporaciones audiovisuales, como la tradicional editorial neoyorquina Simon and Schuster, que se había sumado al imperio Paramount Communications a finales de los ochenta (Sabouret, 2002).

3.4. El mercado del libro en lengua castellana

A nivel local, la transformación de la estructura del campo editorial estuvo vinculada principalmente a la extranjerización y concentración del mercado español y a la expansión del Grupo Bertelsmann. Se trata de dos factores interrelacionados, ya que sellos en vías de expansión como Planeta, Santillana y Ediciones B debieron volcarse hacia los mercados latinoamericanos en parte para no perder competitividad frente al gigante alemán (Vanoli, 2009), que a partir de la compra Plaza & Janés había comenzado a ganar terreno en el mercado del libro en lengua castellana. Sin embargo, resulta destacable que los conglomerados de

origen español no lograron posicionarse como líderes en el campo de la edición global. Una explicación puede encontrarse en el poco peso relativo de ese mercado frente a otros como Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido, cuyo consumo conjunto de libros asciende al 60% de la producción mundial (International Publishers Association [IPA], 2013). Esto también evidencia la disputa que mantienen los centros idiomáticos, sobre la base de desigualdades históricas y culturales que posicionan a unos como dominantes y relegan a otros a la periferia (Dujovne & García, 2011).[7]

Los mayores mercados del libro a nivel global[8]

País	Año	Ingresos netos totales (m€)	Valor total del mercado de acuerdo a los precios al consumidor (m€)	Títulos y reediciones por millón de habitantes	Habitantes[9]
Global		114,000			7,046,368,813
EEUU	2012	20,750	29,643	1,080	313,914,040
China	2012		14,200	306	1,350,695,000
Alemania	2012	5,407	9,520	1,115	81,889,839
Japón	2012		7,878	617	127,561,489
Francia	2012	2,771	4,534	1,321	65,696,689
Reino Unido	2012	3,736	3,975	2,459	63,227,526
Italia	2012		3,072	1,049	60,917,978
España	2011	1,820	2,890	1,692	46,217,961
Brasil	2012	1,884	2,810	339	198,656,019
Corea del Sur	2012		2,734	1,257	50,004,000

Fuente: Elaboración propia en base a IPA (2013)

Por otro lado, si bien la fase de concentración comenzó a acelerarse a partir de la década de 1980, el comienzo temprano de la internacionalización de las

[7]Dujovne (2016) ilustró esta situación a partir de un trabajo etnográfico realizado en la Feria Internacional de Frankfurt: divididos por temas y regiones idiomáticas, los stands más visitados fueron en primer lugar el inglés, seguido del alemán y el francés y, bastante más lejos, el italiano y el español. Después seguían las lenguas asiáticas, que, aunque se editan en mercados gigantescos, mantienen una circulación local. Los menos visitados eran aquellos que promocionaban la edición árabe, persa y africana.

[8]Aunque las estadísticas corresponden a los años 2011 y 2012, es decir, casi una década después del fin del periodo de estudio de esta investigación, el objetivo es ilustrar las diferencias entre los centros idiomáticos, el peso de sus mercados y el lugar que ocupa España en el campo global, siendo que se trata del más grande en lengua castellana, muy por encima de los principales de América Latina.

[9]Cabe destacar que el número de habitantes es un dato de importancia relativa a la hora de analizar los mercados globalizados. En este sentido, un país puede tener un mercado local acotado pero abastecer a un amplio número de otros internacionales, como es el caso de España, que exporta a buena parte de América Latina.

editoriales españolas también contribuyó a fortalecer su presencia en los países hispanohablantes del continente gracias al conocimiento que acumularon durante décadas sobre esos mercados locales. En general, antes de convertirse en actores dominantes, estas firmas participaban en ellos mediante dos estrategias: la exportación-importación, es decir, un acuerdo comercial de representación con determinadas distribuidoras, como fueron los casos de Anagrama y el Grupo Océano; y la apertura de filiales comerciales y productivas en los mercados nacionales de interés –como Brasil, México y Argentina a la cabeza, seguidos de Colombia, Chile y Venezuela–, para poder producir a precios locales e introducir temas y autores nacionales en los catálogos a fin de generar una mejor respuesta a la demanda local. (Fernández Moya, 2009). Ya en proceso de expansión, los multimedios encontraron escenarios nacionales muy favorables para el desembarco de sus inversiones gracias al triunfo de regímenes democráticos que aplicaron políticas neoliberales centradas, de acuerdo a las recomendaciones del Consenso de Washington, en las privatizaciones de los servicios públicos, la flexibilización de la economía, una fuerte retracción de la intervención estatal y el endeudamiento con el Fondo Monetario Internacional.

Los principales actores internacionales en el mercado argentino

Para fines de 2001 la mayor parte del mercado argentino era controlado por cuatro grandes conglomerados extranjeros: los grupos Planeta (Seix-Barral, Ariel, Espasa-Calpe y Editorial Emecé a partir del año 2000); Bertelsmann (Plaza & Janés, Lumen, Grijalbo y Sudamericana a partir de 1998); y, con menor preponderancia, el español PRISA-Santillana (Alfaguara, Aguilar y Taurus) y el colombiano Norma (Tesis y Kapelusz). En general, importaron modelos y estrategias de negocios de las casas matrices que apuntaban a aumentar la rentabilidad en un corto espacio de tiempo y aplicaron lógicas productivas basadas en criterios más comerciales. De esta manera, al finalizar la década del noventa, Argentina se había integrado a la cadena global de valor del libro mediante la venta de las principales firmas locales y se había concretado una importante reconfiguración del mercado nacional y de sus lógicas de funcionamiento.

Grupo Planeta

Planeta, el grupo español que para el año 2000 ya se había consolidado como el principal actor del mercado argentino, nació en Barcelona en 1949 como una editorial dedicada principalmente a la literatura; su fundador, José Manuel Lara Hernández, fue un editor que supo mantener una buena relación con el régimen de Franco y prosperó gracias a su visión ambiciosa en los negocios. En 1952 creó el Premio Planeta que, con una primera dotación económica de 40 mil pesetas, resultó un verdadero éxito para nutrir el catálogo con varias plumas de renombre, generar capital simbólico y promocionar las obras de ganadores y finalistas. La casa comenzó una rápida expansión que incluyó la apertura de filiales en Hispanoamérica y la inversión en otras áreas productivas. De acuerdo a Sergio Vila-Sanjuán (2003), para mediados de la década de 1960 ya había diversificado sus actividades en el rubro editorial sumando textos educativos, volúmenes de consulta y grandes obras, y a partir de los setenta comenzó a editar fascículos gracias a una *joint venture* con la firma italiana De Agostini. Durante los últimos años de esa década inició un proceso de innovación mediante la aplicación técnicas de marketing, estudios de mercado, el aumento de la inversión en publicidad y la definición de los precios no en función del costo del libro, sino del público al que iba dirigido. Su expansión en Europa comenzó en 1982 con la compra del 70% de la firma que había sido su principal competidora durante los años del franquismo: Seix Barral, que se había fusionado con editorial Ariel en los setenta y se encontraba en quiebra al momento de la venta. Con esa adquisición, los Lara advirtieron la rentabilidad de comprar editoriales como medio para engrosar el catálogo y acrecentar las ventas. La estrategia que aplicaron fue ofrecer servicios centralizados, pero que cada sello funcione de manera autónoma, y tenga sus propios equipos editoriales y de marketing. En 1986 sumó Ediciones Deusto y el 50% de otro de sus mayores rivales en el mercado español, Editorial Destino. En 1991 compró el 50% de Espasa-Calpe, lo que le permitió obtener el control de la cadena de librerías Casa del Libro. En 1994 compró el 40% de Tusquets aunque sólo lo mantuvo hasta 1998[10] y la asociación definitiva

[10] La editorial, fundada por Beatriz de Moura y Óscar Tusquets en 1969, recuperó el porcentaje vendido a

entre ambas empresas llegó recién en 2012. En Argentina, además de su filial local, Planeta desembarcó mediante una alianza con editorial Sudamericana a principios de los ochenta (que fue disuelta a los pocos años) pero el movimiento definitivo lo dio en el año 2000 cuando compró Editorial Emecé; al año siguiente también adquirió editorial Minotauro (de Diego, 2012).

Grupo Bertelsmann

El nacimiento de este multimedios se remonta a 1835, en la pequeña localidad de Gütersloh en Alemania, como una pequeña editorial que comenzó publicando biblias y se consolidó durante el nazismo, mientras que su expansión fuera del mercado local se originó a partir de la idea del gerente Reinhard Mohn de crear el Círculo de Lectores, una suerte de club de lectura que hoy cuenta con 29 millones de miembros en todo el mundo (Usi, 30 de septiembre de 2005). El grupo inició un temprano proceso de expansión, diversificación y transnacionalización que traspasó los límites del mundo editorial. En 1958 fundó las compañías Ariola Records y Sonopress, y en 1968 ingresó al mundo periodístico con una participación del 25% en la cadena Grüne&Jahr, la firma de impresión y edición más grande de Europa, porcentaje que en 1976 ascendió al 74.9%. En 1979 le compró Arista Records a Columbia y en 1986 adquirió la mayoría de RCA Records, movimiento mediante el cual creó Bertelsmann Music Group, para concentrar sus inversiones en el mundo de la música.[11] Hasta finales de los ochenta Bertelsmann fue el multimedios más poderoso del mundo, pero descendió al segundo lugar después de la fusión entre Time-Warner en 1988; no obstante, continuó liderando el mercado editorial y mantuvo el grueso de su facturación originada en publicación de libros, mientras que los otros grandes del podio triunfaban en el terreno de la producción audiovisual (Sabouret, 2002). El posicionamiento del grupo en el mercado del libro en lengua castellana comenzó

Planeta en abril de 1998, aunque en noviembre de ese año vendió el 50% de sus acciones a la firma RBA, que había nacido en 1981 por obra del editor argentino Ricardo Rodrigo, la agente literaria Carmen Balcells y el ex director de Editorial Bruguera, Roberto Altarriba. A principios de 2000 el sello recuperó esa participación y quedó bajo la dirección de Moura y Antonio López Lamadrid (*El País*, 16 de marzo de 2000). Finalmente, en 2012 volvió a asociarse con Planeta.

[11] BGM Entertainment se unió con Sony Music Entertainment y formó la poderosa *joint venture* Sony BMG, que funcionó entre 2003 y 2008.

en 1977 con la compra del 40% de Plaza & Janés (inicialmente había desembarcado en España en 1962 con su Círculo de Lectores). En 1982, gracias a la derogación por parte del gobierno español de la ley que impedía que capitales extranjeros posean la totalidad de una empresa nacional, Bertelsmann compró el 60% restante. A través de esa firma, el grupo centralizó el manejo de sus editoriales en ese mercado y realizó otras compras estratégicas como el 80% del paquete accionario de Lumen en 1996 (Vila-Sanjuán, 2003; de Diego, 2012). En nuestro país la consolidación de Bertelsmann llegó de la mano de la adquisición del 60% de Editorial Sudamericana en 1998.

Mediante la compra de Random House en 1998, la editorial más importante del mercado estadounidense, Bertelsmann logró hacerse con el dominio definitivo sobre el mercado editorial internacional. Hasta ese momento, RH pertenecía a Advance Publications, propiedad del magnate de las comunicaciones Newhouse Jr. De acuerdo a André Schiffrin (2001), para el año 1997, Random superaba los 80 millones de dólares en pérdidas, aunque, antes de decidir la venta, Newhouse había intentado aumentar las ganancias mediante una serie de cambios en la orientación comercial del sello y estrategias como el pago de adelantos extraordinarios a figuras mediáticas que pudieran atraer al público masivo. El resultado fue el opuesto y las ventas rara vez cubrían el costo inicial: “Newhouse había logrado la hazaña de arruinar el capital intelectual de la casa, disminuir su reputación y perder dinero al mismo tiempo” (p.92); en este escenario, Bertelsmann oficializó la compra por unos mil millones de dólares. En 2001 Random House realizó un acuerdo de edición y comercialización con la editorial italiana Mondadori, que desde 1991 pertenecía al grupo Finivest, parte del multimedios de Silvio Berlusconi, y era dueña del sello español Grijalbo desde 1985 y del italiano Einaudi desde 1994.[12]

[12]En 2013 Bertelsmann continuó su expansión mediante una de las fusiones más importantes en el ámbito de la edición durante de los últimos años, entre su sello Random House y Penguin Group, propiedad de Pearson PLC.

Grupo PRISA-Santillana

PRISA-Santillana fue otro de los conglomerados internacionales que se posicionó como uno de los líderes en el mercado local a fines de los noventa. Editorial Santillana, la firma reconocida a nivel internacional por editar libros escolares y material educativo, fue fundada en 1960 por Jesús de Polanco y Francisco “Pancho” Pérez González, quienes más tarde inauguraron el sello de literatura infantil y juvenil Altea. Tres años después abrieron una filial en nuestro país, en 1968 otra en Nueva York y continuaron por ese camino hasta llegar a tener presencia en veintidós países. El proceso de expansión del grupo continuó en 1974 con la compra de editorial Taurus, que había nacido en 1954 de la mano del propio Pérez González junto a Rafael Gutiérrez Girardot y Miguel Sánchez López. Siguió con las compras de la madrileña Alfaguara en 1980 y de Editorial Aguilar en 1986 (Vila-Sanjuán, 2003; de Diego, 2012). En el año 2000, dos años después de crear el Premio Alfaguara de Novela, el sello se incorporó al Grupo PRISA,[13] multimedios que edita los periódicos *The Huffington Post*, *El País* y *Le Monde*, entre otros, y tiene inversiones en radio, televisión, telefonía y publicidad.

Grupo Carvajal

La editorial colombiana Norma fue fundada en 1960 por el Grupo Carvajal, que había comenzado sus actividades en 1904 con una imprenta comercial en Cali y, con el trascurso del tiempo, fue ampliando su producción hasta lograr posicionarse internacionalmente como proveedores de artículos y muebles de oficina, papelería, impresión, entre otros. En el campo de la edición literaria el sello tuvo un espectacular éxito en su país gracias a la adquisición de los derechos para publicar las obras de Gabriel García Márquez; a partir de ese momento, se propuso replicarlo en el resto del mercado latinoamericano y posicionarse como referente en el mundo de la edición. Antes de invertir en Argentina había comenzado a operar en Ecuador desde 1987; en 1990 había adquirido la editorial

[13]En Argentina el Grupo PRISA sumó la compra de Radio Continental en 2005 y se convirtió en accionista del canal Telefé mediante la adquisición en 2006 de la empresa española Telefónica Internacional. Ese mismo año comenzó a emitir localmente la cadena española de radiodifusión Los 40. También es socio de Papel Prensa junto con el Grupo *Clarín* y *La Nación*.

española Parramón y, durante el mismo año, había iniciado la distribución de su producción en Chile. El ingreso en el mercado local lo realizó en 1991 mediante la adquisición de un porcentaje de Editorial Tesis y la apertura de una filial a través de la cual en 1994 compró Kapelusz, el tradicional sello de libros y manuales escolares (Carvajal International S.A., 2009).[14]

3.5. Conclusiones

La conformación del espacio editorial global implicó el desarrollo de nuevas lógicas productivas y de consumo que influyeron, e influyen, en la circulación de libros e ideas. Este espacio se encuentra en constante reconfiguración, ya que los actores no permanecen estáticos, sino que se mueven en función de las posibilidades de aumentar su influencia en los mercados; en este contexto, el crecimiento mediante compras y fusiones se vuelve una condición necesaria para alcanzar márgenes de rentabilidad que nunca fueron propios del sector. De esta manera, los grandes grupos implementan estrategias de internacionalización más agresivas mientras que los sellos *independientes* se mantienen locales o encaran políticas de exportación a baja escala. Sin embargo, el campo mundial del libro no se estructura en dos frentes diferenciados, sino que los actores que lo conforman coexisten y se relacionan en el mismo espacio, aunque con proyectos editoriales y comerciales diferentes. Asimismo, aparece una amplia variedad de modelos de negocio y nuevos canales de circulación de libros, alternativos pero no excluyentes al tradicional-comercial; se vuelve más importante la participación en espacios internacionales para ganar visibilidad y posibilidades de acceso a nuevos mercados; el marketing adquiere mayor relevancia y se institucionaliza la mediación de figuras como los agentes literarios.

El concepto de *bibliodiversidad* irrumpe en este escenario en oposición a la estandarización de los consumos culturales y a la *bestsellerización*. Así, el rol del Estado se vuelve más relevante para fomentar la lectura, impulsar la industria editorial local y defender la pluralidad de ideas al no dejar la producción cultural librada a los avatares del mercado. Sin embargo, para analizar la constitución de

[14] El estudio de este grupo multinacional se abordará con mayor detalle en el capítulo 5.

este espacio global no resulta pertinente reducir las relaciones que se establecen en su interior en términos de oposición entre el polo cultural, que busca la diversidad, y el comercial que promueve la *bestsellerización,* sino que la verdadera oposición que lo estructura y que realmente condiciona los flujos de circulación se da entre los centros idiomáticos y mercados dominantes (con el inglés en primer lugar) y los espacios periféricos dependientes.

Capítulo 4. La reconfiguración de campo editorial argentino: los noventa y el nuevo escenario de concentración y extranjerización

En este capítulo se ahondará en los factores que restaron competitividad a las editoriales argentinas y se analizarán los mecanismos concretos mediante los cuales las multinacionales lograron introducirse en el mercado local, expandirse en él y transformarlo. Con este objetivo se pensará en la concentración, que se profundizó a partir de 1991, entendiendo que se trató de un proceso influido por aspectos nacionales e internacionales que excedieron el espacio temporal propuesto para esta investigación y que determinaron de qué manera Argentina se insertó en el campo editorial global. A grandes rasgos para analizar el fenómeno será necesario enmarcarlo en la coyuntura específica del país, en el proceso de mundialización del espacio editorial y en el desarrollo de los nuevos hábitos de consumo que surgieron a nivel mundial como consecuencia de la masificación del uso de las TIC y de Internet (variable que en nuestro país cobró relevancia durante la década siguiente, no obstante, ya condicionaba las lógicas productivas de los actores internacionales).

Como se trabajó en capítulos anteriores, este período estuvo atravesado por cambios tecnológicos, culturales y económicos, que reconfiguraron los paradigmas productivos y modificaron sustancialmente el mercado de bienes culturales en su conjunto. A nivel local el sector de las IC se encontraba atravesando su propio proceso de transformación. Tal como describen Mastrini y Becerra (2009), las diferentes crisis económicas desalentaron la compra de sus productos –de manera selectiva- por parte de las familias que buscaban reducir gastos; hacia principios del año 2000, “si bien en algunas industrias (como la

prensa escrita) se constatan retrocesos vinculados, entre otras causas, con el avance de nuevos soportes (como Internet), otros sectores, como la telefonía móvil, de modo notable, se caracterizan por su expansión" (p. 207); por lo tanto, el paradigma de consumos culturales comienza a adaptarse a las nuevas tecnologías en un contexto económico que obligaba al público elegir entre un bien cultural u otro.

A nivel internacional es necesario considerar la reconfiguración del campo editorial global. Durante este periodo (y desde la década previa) se estaban posicionando como actores dominantes las editoriales que integraban grandes conglomerados multimediales. Estas estructuras empresariales monumentales y diversificadas comenzaron a aplicar políticas de expansión constante, que se transformaron en una condición necesaria para mantener los niveles de rentabilidad esperados. En Argentina, los nuevos actores extranjeros llegaron mejor posicionados para adaptarse a la demanda de un mercado que se encontraba en pleno proceso de transformación. Como resultado, los criterios para publicar libros viraron hacia el polo comercial y se impuso una lógica de funcionamiento que depende directamente del respaldo de capital económico.

4.1 La venta de las principales editoriales argentinas

La concentración e internacionalización del mercado editorial nacional comenzó a principios de la década de 1990 y se consolidó entre 1998 y 2001, en el marco de una nueva recesión económica, el fin de la convertibilidad y la devaluación del peso, factores que redujeron aún más la competitividad de las firmas nacionales. La apertura de filiales, que ya había comenzado tempranamente durante la primera mitad del siglo XX, se intensificó a partir de la década de 1980, ya que se trataba de un forma de participación a nivel local más beneficiosa –aunque demandaba mayor inversión– que los acuerdos de distribución; hacia principios del 2000 las empresas con sedes en Argentina eran Grupo Océano, Grupo Santillana, Paulinas, Grupo Editorial Norma, Grupo Planeta, Pearson Education, Everest, Fondo de Cultura Económica, Urano, Grupo Zeta-Ediciones B, Random House Mondadori, Mcgraw-Hill, Limusa, Thompson,

Sociedad de San Pablo, Grupo Lagardere Hachette Livre-Grupo Anaya Salvat, S.M., Diana, Grupo Legis, Edaf, Tusquets, Editorial Médica Panamericana, Lexisnexis, Scholastic y Gedisa (Uribe, 2005). Sin embargo, durante los años siguientes la compra de editoriales locales se convirtió en la forma más rentable de inversión para aquellos que buscaban aumentar su cuota de mercado; al respecto, Botto (2014) destaca que los multimedios internacionales se enfocaron en aprovechar la estructura industrial existente con el fin de reutilizar activos y disminuir el riesgo:

> La política económica no favorece la producción ni existen, en general, reintegros a las exportaciones, por lo tanto, la inversión extranjera directa (orientada a la producción) será menor, y sus premisas serán: el aprovechamiento de los recursos materiales ya existentes en las empresas adquiridas, la reproducción de los costos en la producción (desde la importación de maquinarias en insumos, hasta la reducción de personal facilitada por la flexibilización laboral) y el escaso margen de ganancias destinado a la reinversión. (pp. 210-211)

Esta estrategia de expansión permitía reducir el número de competidores y sumar capitales humano, simbólico e intelectual, ya que los sellos locales contaban con un prestigio internacional acumulado a lo largo de décadas, editores de larga trayectoria y experiencia en el campo, y una estructura armada –aunque en general desactualizada– de producción y distribución. De esta manera, se intensificó una disputa entre empresas nacionales y multinacionales por la influencia en los mercados, que estuvo signada por desigualdades estructurales que inclinaron la balanza en favor de las segundas. El factor más determinante fue la falta de respaldo económico de las locales para negociar con los agentes literarios y disputar espacios en el canal librero. También les restaron competitividad los precios elevados y fluctuantes del libro argentino (afectados por las continuas turbulencias económicas) y la calidad inferior de la producción en cuanto al diseño, la encuadernación y el tipo de papel (por causa de la desactualización del parque industrial). Ante estas dificultades, cuya consecuencia directa fue una acelerada pérdida de cuota de mercado y de autores de los catálogos, la mejor opción se redujo a aceptar las ofertas de compra. La primera gran adquisición de una editorial argentina por parte de un grupo extranjero ocurrió en 1991: la compra de Tesis por parte de la firma colombiana Norma. Tres

años después también sumaron al grupo a la tradicional casa de textos educativos Kapelusz. En 1997 el Grupo Zeta, a través de Ediciones B, compró Javier Vergara Editor[15] y en 1998 Random House compró el 60% de Sudamericana mediante su sello más fuerte en Latinoamérica, Plaza & Janés. En el año 2000 Grupo Planeta compró Emecé y en 2001, Minotauro. Finalmente, en diciembre de ese año Random House adquirió el 40% restante de Sudamericana (de Diego, 2012).[16]

En resumen, es posible identificar dos estrategias principales de expansión implementadas por los grupos internacionales durante esta etapa, ambas vinculadas a la explotación de los recursos: algunos continuaron operando a través de las filiales y armaron catálogos o estructuras de distribución y comercialización propias; otros, si bien mantuvieron activas sus delegaciones, comenzaron a centralizar todas sus operaciones locales en los sellos adquiridos y a reutilizar sus capitales. Cabe aclarar que no se aplicó un único modelo de expansión, sino que cada sello desarrolló su propia estrategia en función de su respaldo económico y de sus objetivos. En el primer caso se puede citar a Editorial Norma que, si bien compró dos casas argentinas de renombre, avanzó en el área de la producción literaria creando su capital simbólico e intelectual. En el segundo se pueden mencionar a Planeta con Emecé y Minotauro, a Bertelsmann con Sudamericana o a Grupo Zeta con Javier Vergara Editores, entre otros. Sin embargo, antes de ahondar en las características específicas de estos casos, resulta esencial analizar una serie de factores que influyeron en la competitividad de las empresas nacionales e incentivaron los procesos de venta: principalmente, el recrudecimiento de la disputa en los canales de comercialización (en el marco del surgimiento de nuevos modelos de marketing) y

[15]El editor chileno Javier Vergara fundó en Buenos Aires el sello con su nombre en 1975, junto a su esposa la editora Gabriela Cruz. Con un catálogo caracterizado por la edición de *best-sellers*, llegó a abrir siete sucursales en América Latina y una en España. Fue el primero en editar en castellano a *Carrie*, de Stephen King; *El abogado del diablo* y *Las sandalias del pescador*, de Morris West y *Juan Salvador Gaviota*, de Richard Bach. También lanzó la primera colección de libros de autoayuda en ese idioma, que incluyó títulos como *Las mujeres que aman demasiado*, de Robin Norwood y *La inteligencia emocional*, de Daniel Goleman, y publicó a autores de éxitos internacionales como Robert Ludlum, Paul Johnson, Oriana Fallaci (*El Mercurio-Emol*, 03 de Octubre de 2003).

[16] Aunque excede el recorte temporal de esta tesis, cabe mencionar que la expansión de Planeta en el país continuó en el año 2003 con la compra de Editorial Paidós.

por los derechos de edición (en medio de la popularización de la figura del agente literario).

Los nuevos modelos de marketing

En general, entre los editores argentinos imperaba la creencia de que el mundo editorial tenía sus propias reglas de funcionamiento, por lo tanto, centrados en la calidad del producto, consideraban que no era necesario encarar elaboradas actividades de promoción para fomentar la demanda. Sin embargo, a nivel internacional los sellos editoriales se estaban convirtiendo en *empresas orientadas al mercado* o al *cliente*, que tomaban decisiones estratégicas en función de los deseos del consumidor y del entorno competitivo, lo que demandaba una constante renovación y reinvención creativa (Carponi Flores, 2009). Tradicionalmente, el objetivo del marketing consistió en desarrollar y difundir una mercancía de la manera más rentable, en función de las necesidades de los mercados. Mientras tanto, el marketing de la cultura partía de las características del producto y apuntaba a buscar públicos adecuados para difundir una obra de arte en los canales correctos, de la forma más adecuada y beneficiosa. No obstante, durante las últimas décadas, el modelo del sector comercial comenzó a permear en las industrias culturales y las nuevas y más profesionalizadas áreas de prensa empezaron a centrarse en el público y no tanto en el bien a comercializar (Diggles, 1984; Lee, 2005). En el mundo de la edición, el aumento de los libros por encargo editorial da cuenta de esta orientación de los criterios desde el polo cultural hacia el comercial.

Las estrategias implementadas por los grandes grupos que se instalaron en el país trasladaron la competencia en este terreno hacia las librerías y otros canales específicos, que permitiesen no sólo dar a conocer un nuevo libro e incitar a los lectores a comprarlo, sino crearle un mercado. El manejo de la relación con los medios se tornó prioritario para las áreas de prensa, que deben asegurar la cobertura de los lanzamientos (realizados mediante grandes campañas, con vidrieras y estantes promocionales que causen un fuerte impacto visual en los espacios de venta) y la obtención de buenas reseñas. También

comenzaron a ofrecer importantes descuentos y popularizaron la venta de libros en kioscos, supermercados, cadenas de librerías multifuncionales, cadenas discográficas, entre otros, con el fin de aumentar la llegada al público y de desplazar a los competidores mediante mecanismos de distribución y comercialización que igualaban al libro con otras mercancías (Botto, 2014).

Las nuevas campañas de promoción demandaban un mayor nivel de planificación y logística, por lo tanto, dependían del capital económico disponible. Algunas estaban destinadas al público masivo e incluían acciones básicas como las ya mencionadas vidrieras en las librerías y la publicidad en los medios; pero otras podían desarrollarse en función de interpelar directamente a un grupo particular de lectores mediante un plan de marketing pensado específicamente para el caso; por ejemplo, así lo hizo Planeta con el lanzamiento del libro de Horacio Verbitsky *Robo para la Corona*, en el programa televisivo que conducía Mariano Grondona,[17] posicionando a la obra como una pieza clave de ese debate político. Sin embargo, las firmas que poseían recursos limitados terminaban relegadas en el canal librero ya que no lograban competir en este terreno con los principales jugadores:

> Recuerdo que hicimos un contrato por todos los libros de Neruda en De Bolsillo, eran cincuenta títulos, más o menos. Yo había hecho un plan en el cual sacábamos seis en el primer mes y después íbamos sacando dos todos los meses. Cuando lo presenté, el Director General me dice "no, pero ¿por qué así? Saquemos los cincuenta libros de una". La plata era casi ilimitada. Yo, acostumbrada a manejar el presupuesto de una empresa familiar, hacía tantos libros por mes, que tenían que dar este resultado, no se me ocurriría nunca hacer cincuenta de golpe. Entonces le pregunto "¿Cómo vamos a vender eso?", [y me responde] "hagamos cien exhibidores en las librerías para los cincuenta títulos". Claro, para hacer esa movida, se necesita mucha plata y funcionó (…) Mandábamos el exhibidor a las librerías, con los cincuenta títulos y si era un autor bueno la gente lo compraba en un buen precio. Había una inversión enorme en producción, en marketing… son otros parámetros de empresa. (Gloria López Llovet de Rodrigué,[18] comunicación personal, 13-11-2016)

> Para hacer las vidrieras enormes que hacía Planeta, esas pilas enormes de libros, esas góndolas en los supermercados y demás, hay que tener plata, dar descuentos más grandes, etc. En ese sentido, Norma nunca fue tan grande, tan poderosa en términos de

[17] *Hora Clave* fue un programa conducido por Mariano Grondona que se emitió entre 1989 y 1991 por ATC. Allí, Verbitsky fue invitado a presentar su libro, ratificar las denuncias de corrupción contenidas en el mismo y responder a las reacciones de los diputados justicialistas Miguel Ángel Toma y Eduardo Varela Cid.

[18] Gloria López Llovet de Rodrigué estuvo a cargo de la dirección editorial de Sudamericana desde 1979 hasta el año 2005.

> negociación y en términos económicos como para poder competir de igual a igual. (Leonora Djament,[19] comunicación personal, 09-11-2016)

De esta manera, pueden observase dos modelos que demandaban una inversión muy diferente de dinero y de recursos humanos: uno basado en el producto y otro en el público. Los sellos locales, cuya inversión en publicidad y difusión se ajustaba al esquema tradicional, no lograron adaptarse a las nuevas estrategias aplicadas por los grandes competidores, principalmente debido a la falta de respaldo de capital económico, mientras que, además de los recursos disponibles, las multinacionales llevaban casi dos décadas profesionalizando sus áreas de marketing y prensa, que se encontraban completamente integradas a las rutinas editoriales.

Análisis del suplemento de Cultura de *La Nación* entre 1990 y 2001

Los sellos locales más grandes se mantuvieron apegados a las formas tradicionales de marketing de la cultura, basadas en las características del producto, enfocadas en ventas puntuales y no centradas en el público. Cabe destacar que no solían realizar una gran inversión en este rubro, ya que encarecía los costos y aumentaba el precio de tapa; en general, focalizaban sus acciones de promoción en la prensa gráfica (un 30% del presupuesto destinado a publicidad) y en revistas de interés general (un 34%) (CEP, 2005). Para analizarlas se tomó como objeto de estudio el suplemento de Cultura del diario *La Nación* (ver Anexo I), que salía todos los domingos e incluía notas y novedades sobre el mundo literario, ofreciendo un punto de encuentro entre las editoriales especializadas en el género y sus potenciales lectores. La totalidad de la publicidad del sector se concentraba en esta sección, lo que en parte justificaba su existencia en términos de rentabilidad. El análisis del diseño, el tamaño y el lugar de los avisos brinda una aproximación a ciertas dinámicas dentro del campo y permite observar la renovación, el reposicionamiento de los actores y los cambios en los modelos de marketing durante el transcurso de la década. Hasta que se profundiza el proceso de concentración, Emecé, Sudamericana y Javier Vergara Editores eran los sellos locales que más publicitaban, El la librería con más presencia y Planeta el mayor

[19] Leonora Djament ocupó la dirección editorial de Norma Argentina entre enero de 2000 y octubre de 2007.

competidor extranjero. Losada, Anagrama y Alfaguara (el sello literario más importante que integraba el conglomerado Santillana) aparecían con menor regularidad y anuncios más pequeños (dos y tres columnas, sin superar los diez centímetros de altura); finalmente, había avisos esporádicos de diversas firmas, desde Astrea a Claretiana, y de algunas librerías porteñas.

Los avisos publicados entre 1990 y 1992 eran medianos, de dos columnas por quince o veinte centímetros; sin embargo, a partir de 1993 Planeta impone la tendencia de aumentar el tamaño, llegando a media página. En cuanto al diseño, en general mantenían un formato estándar para cada sello; sin variaciones radicales de estilo, incluían listas de *best-sellers*, novedades y recomendaciones. Los grupos internacionales comenzaron tempranamente a publicar anuncios con un diseño dinámico y se enfocaron en productos puntuales, mientras que los sellos locales se adaptaron a este modelo una vez vendidos, con los cambios de gestión empresarial. A partir de mediados de la década, el suplemento cambió su diseño de tapa: optó por una tipografía nueva para el título y comenzó a incluir un espacio publicitario en color en el extremo inferior, de seis columnas por diez centímetros, que fue ocupado por Editorial Planeta cada semana durante el resto del período, con una novedad diferente y un estilo distinto para cada entrega. Su presencia continuó aumentando en el resto de la sección con varios anuncios en blanco y negro de tamaño medio ubicados en el interior. También cobraron protagonismo el grupo Bertelsmann (con diferentes publicidades de sus sellos), Norma y Alfaguara; mientras que progresivamente fueron desapareciendo El Ateneo (y otras librerías), Javier Vergara Editores y, a partir de 1998, Sudamericana reduce su volumen de publicidad. Emecé continuó con un anuncio interior de dimensiones máximas (tres columnas por veintiséis centímetros) en blanco y negro, que incluía la lista de novedades y reediciones del sello y cuyo estilo estético permaneció idéntico hasta 1999; a partir de ese año pasa a la contratapa del suplemento con uno en color similar al que Planeta había instalado en 1995 para la tapa.

Al llegar 2001, en el marco de la crisis económica y del desplome en las ventas, se observa que sólo los grandes grupos que mantenían una presencia constante continúan publicando. Asimismo, todas sus publicidades renuevan constantemente su diseño y se impone el formato en color, aunque de dimensiones más pequeñas, coincidiendo la disminución del consumo de prensa gráfica y la popularización de otros canales como Internet o la televisión por cable.

El surgimiento de los agentes literarios y la disputa por los derechos

Los derechos de edición eran otro espacio de disputa donde los grandes grupos lograban imponerse gracias a su poder económico: en general, tenían una mayor capacidad de negociación con los agentes literarios ya que podían encarar grandes campañas de marketing, giras publicitarias y, especialmente, estaban en condiciones de ofrecer adelantos más grandes que los que podían pagar los sellos nacionales, quienes rápidamente comenzaron a perder a sus autores tradicionales. Esta fue una de las principales razones que incentivó la venta de editoriales que todavía eran viables en términos financieros:

> España pagaba cifras fabulosas que nunca se podían pagar desde acá, esa fue una de las razones por las cuales al final tuvimos que vender: venían los españoles y compraban los derechos de los autores que teníamos: Isabel Allende, Gabriel García Márquez y todos los grandes, a los cuales nosotros podíamos pagarles cifras *nada que ver*. Si pagábamos 100 mil, ellos pagaban un millón de dólares; entonces, ya sabíamos que en unos años nos quedábamos sin catálogo. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

La aparición del agente literario, figura que entre las décadas de 1980 y 1990 se integró casi por completo al proceso productivo del libro, resulta clave a la hora de analizar la transformación de la relación entre autores y editores. Su proliferación puede explicarse por varias razones: por un lado, las reestructuraciones en el mundo editorial dejaron libre a una enorme masa de trabajadores calificados que quedaron afuera del sistema o eligieron desvincularse de él; por otro, los autores comenzaron a ver sus intereses afectados en la medida en que aumentaba la búsqueda de rentabilidad y la necesidad de reducir costos; en este contexto, surge la necesidad de que aparezcan intermediarios con amplios conocimientos del mercado editorial, que tengan capacidad de negociación y que puedan manejarse en el entorno más

corporativo y menos personal que caracteriza a las editoriales multinacionales. Así, para principios del siglo XXI contar con un agente era prácticamente una condición para publicar en alguna de las grandes firmas, tanto para autores nuevos como para los renombrados. Carmen Balcells fue la encargada de difundir este modelo –que Morton Janklow y Andrew Wylie habían comenzado a aplicar entre 1970 y 1980 en los Estados Unidos– en el mercado del libro en castellano, basado en las negociaciones más agresivas y la exigencia de cuantiosos adelantos que garantizaran el compromiso de los sellos con la obra (Thompson, 2010; Morán, 2015). De esta manera, las negociaciones comenzaron a resolverse de una manera sencilla: quien pagara el mayor adelanto se quedaba con los derechos.

4.2. Las nuevas políticas editoriales y el giro del mercado local hacia el polo comercial: la llegada a Argentina de la *editorial productora*

Las editoriales multinacionales aplicaron los modelos de negocio de las casas matrices en sus filiales y sellos adquiridos. Así, el aumento de los márgenes de ganancia, que organizaba el proceso de producción y la elaboración de los catálogos, comenzó a estructurar las lógicas de edición a nivel local y provocó un cambio radical en las rutinas productivas tradicionales (Saferstein, 2013). En principio, las estrategias financieras seguían los lineamientos de las gerencias internacionales y para adaptarse a ellas las editoriales debieron convertirse en *productoras* de contenidos novedosos, sucesivos y adaptados a la demanda de distintos públicos y grupos sociales; para tal fin era necesario que aumentaran el grado de profesionalización de los eslabones de la cadena de valor y de su estructura administrativa, para optimizar procesos y reducir tiempos y costos. Bajo estos parámetros, y como la exportación del libro argentino no era prioritaria para los multimedios en términos de rentabilidad, la producción se redujo a satisfacer la demanda local y bajó el nivel de impresiones en el país. También comenzaron a utilizarse las traducciones realizadas para el mercado español y disminuyeron las nacionales, y creció, además, la tendencia de agrupar mercados similares y centralizar su manejo en un mismo punto: Planeta controlaba el mercado latinoamericano desde sucursales, mientras que Random House dirigía el

mercado en castellano desde España, a través de Plaza & Janés y desde Sudamericana también administraba sus firmas en Chile y Uruguay.

En cuanto a los planes editoriales, formalmente quedaron a cargo de las filiales, que elaboraban una oferta pensada para el mercado argentino (generalmente también contemplaban a Chile y Uruguay) aunque diversificada en función de las diferentes cuotas de mercado. Sin embargo, en la práctica los editores tuvieron dos condicionamientos centrales que de manera indirecta limitaron la autonomía para decidir qué publicar: por un lado, la aprobación de los planes estaba supeditada a la compatibilidad con los demás sellos del grupo y a las condiciones de rentabilidad, cuyas expectativas estaban a la par de los principales mercados. Por otro lado, el elevado número de libros enviados desde el exterior para ser comercializados localmente restringió los proyectos propios. En este contexto, aumentó la *bestsellerización* y la presencia de la literatura extrajera, principalmente de la europea, sin que tuviera lugar un crecimiento de la latinoamericana, a pesar de la interconexión de editoriales:

> En ese momento era el virreinato del río de la Plata, ahora es diferente, pero antes estaba el rey en Barcelona y los virreyes en América Latina, que tenían que vender lo que establecía el rey. Plan editorial local tenían todos pero no había un intercambio real. Había una zona en la cual no se metían, pero que al mismo tiempo cada vez se metían más porque enviaban más libros. Es decir, si podés publicar cien libros anuales y España empieza mandándote cincuenta y a los cinco años te manda setenta, entonces vos podés publicar sólo treinta libros por año de tu plan editorial. (Fernando Fagnani,[20] comunicación personal, 14-12-2016)

Otra medida muy popular entre las nuevas gerencias internacionales fue la de probar en Argentina los sistemas comerciales utilizados en Europa y Estados Unidos, en contra de las recomendaciones de editores y libreros. Así, cambió el tipo de venta *en consignación*, tradicionalmente utilizado en América Latina, por el de *venta en firma con derecho a devolución* (las librerías debían realizar el pago por el pedido íntegro a un precio fijo y cada un lapso determinado devolvían los

[20] Fernando Fagnani comenzó trabajando como lector de las editoriales Sudamericana y Emecé. Fue director editorial de Norma Argentina entre 1994 y 1999. El testimonio citado hace referencia a sus años como editor externo en Sudamericana, desde ese año hasta mediados de 2003. Actualmente es gerente general de Edhasa.

excedentes).[21] De esta manera era imposible conocer las ventas reales, que en el corto plazo parecían duplicarse: el impacto se sentía más tarde cuando llegaban las devoluciones, por lo tanto, era necesario editar novedades continuamente con el objetivo de cubrir esas pérdidas. De acuerdo a los editores entrevistados, el punto de inflexión para estas rutinas llegó después de la crisis de 2001, cuando los depósitos de las editoriales quedaron repletos de saldos que, con excepción de los clásicos, no podían colocarse nuevamente en circulación porque habían perdido el carácter de *novedad* y la retracción del mercado no permitía el aumento de los lanzamientos. En este marco, las empresas multinacionales comprendieron que se trataba de un mercado complicado y fluctuante que demandaba una experiencia y un conocimiento específico, por lo tanto, ajustaron los modelos de negocio –al menos en parte– y comenzaron a dejar las gerencias generales en manos locales:

> La verdad es que países complicados de América Latina requieren un *management* local que conozca cómo manejarse con variables macroeconómicas tan complejas, las de Argentina en particular: inflación, devaluación, el crecimiento y la caída de los mercados. (…) Si miro mis colegas: Ediciones B tiene un argentino siendo una empresa española, Urano también. [La industria editorial] es una industria cultural, no una empresa de procesos y normas como puede ser la fabricación de un auto. Esto tiene una dinámica muy local desde el punto de vista de la comercialización: el gerente de ventas tiene que ser un argentino que conozca al librero argentino. (Javier López Llovet,[22] comunicación personal, 07-03-2017)

De esta manera, una vez superada la crisis, los editores argentinos tuvieron una mayor libertad para elegir qué publicar localmente y cuáles libros extranjeros podrían funcionar en el mercado. Sin embargo, las expectativas de rentabilidad nunca se flexibilizaron, sino que las rutinas productivas se adaptaron a ellas, tuvo lugar un cambio de mentalidad mediante el cual los editores de oficio, que decidieron permanecer en las multinacionales, aprehendieron los nuevos criterios para producir libros e incorporaron las herramientas de ese tipo de *management*. Sobre otros aspectos prácticos, cabe mencionar que después de la crisis, en general, se volvió a utilizar el sistema de venta en consignación típico

[21]Tradicionalmente las editoriales argentinas y las librerías habían trabajado con el modelo de venta a consignación.

[22]Javier López Llovet es director general de Penguin-Random House, nuevo nombre que identifica a Sudamericana. Ocupa esa posición desde 2001; previamente había sido gerente comercial y miembro del directorio familiar del sello, antes de su venta al Grupo Bertelsmann.

del continente y se implementaron diferentes estrategias para controlar los excedentes de stock: ventas por encargo, menor volumen de importaciones, reducción de las tiradas, entre otras.

La transformación de los catálogos

Para decidir qué publicar, un editor debe tener en cuenta el valor comercial del libro (si es un autor que ya ha publicado, si obtuvo buenas reseñas y ventas, si fue un *best-seller* o si se trata de un tema vigente) y el valor literario (vinculado a la calidad de la escritura). Debido a la presión por alcanzar determinados niveles de rentabilidad, las multinacionales suelen priorizar el primer punto por sobre el segundo, mientras que los sellos más *independientes* tienden a buscar un equilibrio entre ambos; y las rutinas productivas que surgen a partir de ambos modelos impactan de diferente forma en los catálogos. En este sentido, resulta de interés pensar de qué manera estos se transformaron al pasar de un tipo de gestión al otro.

La compra de sellos también le permitía a los grupos internacionales, además de ampliar su cuota de mercado, incorporar el capital intelectual contenido en los fondos editoriales. Sin embargo, las obras menos rentables fueron descatalogadas y, en función de la demanda y de los potenciales públicos masivos del mercado local, se exigió un crecimiento productivo mediante un mayor número de títulos anuales, tiradas de pocos ejemplares y repetidas reimpresiones; así, el ritmo de trabajo más expeditivo que demandaba esta alineación con los avatares del mercado generó grandes cambios en los tiempos de edición y las rutinas productivas. Bajo esta nueva dinámica, los catálogos comenzaron a renovarse con asiduidad (tanta que comenzó a perder sentido la idea de *catálogo*), incorporando novedades constantemente y retirando los libros cuyos números no resultaban satisfactorios. En general, incluían autores nacionales y latinoamericanos de renombre, clásicos, *best-sellers* y autores emergentes consagrados por la crítica, por premios literarios, pertenecientes al *star system* televisivo, periodistas o referentes de determinados temas de interés general.

> Nosotros hacíamos más o menos entre ocho y diez novedades por mes y pasamos a hacer veinte, treinta y cuarenta. Es imposible tener un mismo criterio selectivo con cuarenta libros que con ocho: antes esperábamos a que los autores escribieran y trajeran los manuscritos, a partir de la venta [de Sudamericana] teníamos que producir libros porque si no no llegábamos a las estructuras que ellos querían [de rentabilidad], entonces nos convertíamos en *productores*: hacíamos una reunión, veíamos cuáles eran los temas que parecían funcionar, pensábamos quién podía escribir esos libros y los encargábamos. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

Mientras que la presión de los objetivos de rentabilidad también era variable y aumentaba con el tamaño y la profesionalización de la multinacional:

> Siempre me respetaron mucho cuando yo decía “esto no” o “vamos por acá”. Lo que pasa es que los tiempos eran otros: el Director General me llamaba y me decía “Gloria, hagamos una colección de novela histórica ¿En cuánto tiempo me va a dar resultados?”, y yo respondía “bueno, creo que en dos años”, y entonces me decía “no, es muchísimo, en seis meses tiene que dar resultados”. Es dificilísimo que una colección dé resultados en seis meses, pero bueno, empezábamos a meter leña, a hacer libros y libros y libros. No llegábamos ni a seis meses ni a dos años, pero hacíamos un mix de un año. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

> [La libertad para decidir qué publicar] era absoluta, yo creo que en Argentina tuvimos muchísima suerte porque realmente hicimos el catálogo que queríamos. También aprendimos a utilizar los números para probar que se podía ser rentable, que se podía llegar a las expectativas económicas que los colombianos te pedían, con un catálogo que estaba muy bien. (…) Teníamos comités editoriales (dos o tres veces por año teníamos que viajar a Colombia), que era donde te aprobaban o no los proyectos de libros para que después los hiciéramos en Argentina; o sea que estaba centralizada la decisión sobre los planes editoriales. El plan estaba basado en el mercado local, defendido con argumentos y con números, pero con muchísima libertad, así que, realmente, no sentía que había grandes chances de que no nos aprueben, pero era una instancia formal que había que pasar. (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016)

A pesar de estas limitaciones mencionadas, los grandes grupos se centraron en buscar potenciales éxitos comerciales a nivel local, siempre priorizando el valor comercial por sobre el literario. Para tal fin fue necesario encarar una optimización de la cadena de valor del libro, que reduzca costos y sólo conserve aquellos eslabones que agreguen valor directamente. Esto solía traducirse en una menor producción de literatura, el aumento de la edición de obras de no ficción de autores nacionales y la importación de *best-sellers* internacionales de ambos géneros:

> La presencia de libros internacionales y libros locales es muy pareja. Y muchas veces los locales son más que los internacionales. Con lo cual, el gusto argentino por los temas argentinos está muy presente; es decir, los ensayos políticos y periodísticos, las cuestiones de historia… hay un montón de cosas que la gente quiere leer y eso no se trae de afuera. [Ricardo] Piglia, Marcos Aguinis, [Beatriz] Sarlo, [Juan José] Sebreli, (…), lo que queramos. Quedándonos un poco más en el área de no ficción que de ficción, ahí, todo eso es irremplazable. (Javier López Llovet, comunicación personal, 07-03-2017)

> [A partir de la compra de Emecé por parte de Planeta] cambió radicalmente, dejé de leer ficción, que supongo era una elección de los editores. Leí mucho menos y leía autores de no ficción en francés, por ejemplo, leí un libro de Daisaku Ikeda, que era sobre la ética y la medicina, como un diálogo entre un científico occidental y un médico oriental. Cosas así, más comerciales. Leí algún libro más, tipo ensayos, y después habré leído cinco o seis más y se cortó el tema del trabajo: en un momento me dejaron de llamar, fue como un descenso medio paulatino, que supongo que tendrá que ver con la política editorial y con el tema de los costos.[23] (Pablo Pérez,[24] comunicación personal, 15-10-2016)

En Argentina se dio una situación diferente a la española, en donde durante los ochenta y noventa el libro político, que había sido muy popular desde el regreso de la democracia hasta alrededor de 1979, comenzó a perder vigencia frente a las obras literarias (Vila-Sanjuán, 2003). Por el contrario, las firmas nacionales encontraron una veta redituable en ese género y apostaron fuertemente a la edición de *best-sellers* de no ficción, principalmente ensayos e investigaciones periodísticas, muchas realizadas por encargo editorial (Saferstein, 2013). Así, se popularizó en Argentina el concepto de "editor activo" (de Sagastizábal & Quevedo, 2015; Saferstein, 2013), quien es capaz de canalizar los intereses del público surgidos en determinadas circunstancias socio-políticas, y trabaja junto al autor desde el primer momento agregando valor a la obra.

Uno de los efectos de estas nuevas rutinas productivas fue la *bestsellerización* del mercado, fenómeno que había comenzado durante la década anterior. El término *best-seller* define a los libros que logran convertirse en un gran éxito comercial rápidamente, apuntan a públicos masivos y suelen editarse bajo criterios más comerciales, por esta razón se los asocia a una cierta pauperización de los catálogos. Al respecto, Vila-Sanjuán relativiza su carga negativa –haciendo referencia al mercado español– y propone pensar en la posibilidad de editar *best-sellers* "de calidad", que se vendan en grandes cantidades y que al mismo tiempo le otorguen prestigio a sus editores, tal como sucedió con *El amante*, de Marguerite Duras o *La insoportable levedad del ser*, de Milan Kundera, editados en Tusquets por Beatriz de Moura; *El nombre de la rosa*, de Umberto Eco, editado por Lumen o *El perfume*, la obra de Patrick Süskind, editada por Seix Barral.

[23] Testimonio de un Lector, cuyo trabajo consistía en realizar informes sobre los libros recibidos por la editorial; en general, solían trabajar bajo la modalidad *freelance*, por esta razón, al menos en el caso de Emecé, no puede hablarse de despidos, sino que simplemente dejaron de llamar a estos trabajadores eventuales para que desempeñaran este tipo de tareas.
[24] Pablo Pérez trabajó como lector de Editorial Emecé entre 1999 y 2001.

Como ejemplo se puede tomar el catálogo de Ficción y Literatura del Grupo Planeta para Argentina, Chile y Uruguay, que en enero de 2001 incluyó publicaciones de Planeta, Seix Barral y Destino, y presentaba como sus principales autores a los argentinos Abelardo Castillo, Antonio Dal Masetto, María Ester de Miguel, Juan Gelman, Mempo Giardinelli, Tomás Eloy Martínez, Ricardo Piglia, Manuel Puig, Ernesto Sabato y Juan José Saer, al uruguayo Mario Benedetti y al chileno Pablo Neruda. Sin hacer hincapié en la literatura internacional, el resto del catálogo pondera a autores de esos países: escritores de *best-sellers*, consagrados por la crítica y primeras y segundas novelas de ganadores y finalistas de diversas ediciones del Premio Planeta.[25]

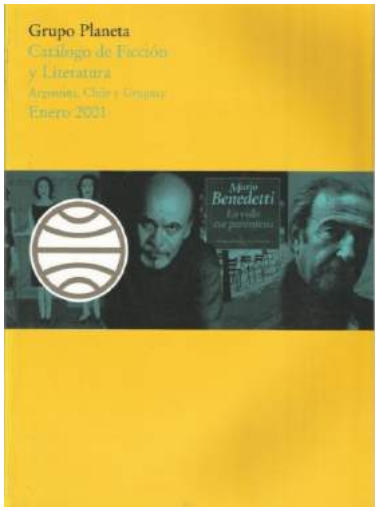
En el mes de marzo del mismo año, al poco tiempo de sumarse al grupo español, Emecé ofreció un catálogo general más acotado, el último elaborado en función de sus criterios tradicionales,[26] organizado en Grandes Novelistas, Novela Histórica, Premios Emecé, Poesía, Obras de Adolfo Bioy Casares, Ensayos de diferentes disciplinas –divulgación, divulgación médica, economía, historia, etc.–, Obras de Jorge Luis Borges, Obras completas (sólo se publicaron las de Ricardo Güiraldes, eventualmente descatalogadas por Planeta), Escritores Argentinos,[27]

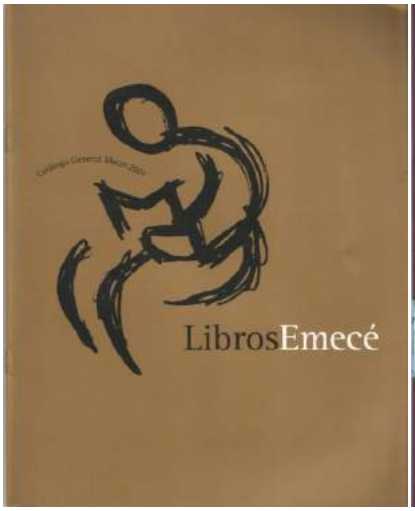
[25]El catálogo estaba conformado por (según la nacionalidad de los autores y en orden de aparición) los argentinos Marcos Aguinis, Federico Andahazi, Eduardo Belgrano Rawson, Omar Borré (con una biografía de Arlt), Leopoldo Brizuela, Estela Canto, Pablo de Santis, Liliana Díaz Mindurri (Premio Planeta 1998), Ariel Dorfman, Carlos Gorostiza (Premio Planeta 1999), Liliana Escliar (Premio Planeta 2000), Manuela Fingueret, Juan Forn, María Rosa Lojo (cuyo libro, *La princesa federal*, fue una de las apuestas más fuertes de marketing del grupo en términos de inversión), Leopoldo Marechal, Guillermo Martínez, Enrique Medina, Silvia Miguens (cuya primera novela, *Pollera y pantalón*, había recibido el premio Emecé 1994-1995), Jorge Emilio Nedich (uno de los finalistas del Premio Planeta 1999, era un autor emergente, presentado como el único escritor gitano de Latinoamérica), Magdalena Ruiz Guiñazú, Horacio Salas (con una biografía de Borges), Marcela Solá (finalista del Premio Planeta 1997), Héctor Benedetti, Jorge Luis Borges, Julio Cortázar, Baldomero Fernández Moreno, Gonzalo Garcés (que publicaba su segunda novela, *Los impacientes*), Mario Goloboff (con una biografía de Cortázar), Vlady Kociancich (quien en 1988 había obtenido el Premio Jorge L. Borges, otorgado por el Fondo Nacional de las Artes; a través de Seix Barral, Planeta publicaba en 2001 su último libro de cuentos *Cuando leas esta carta*), María Negroni, Matilde Sánchez (finalista del premio Planeta), María Fasce y José Narosky; los chilenos Rodrigo Atria, Hernán Rivera Letelier, Roberto Bolaño, Alejandra Rojas, Luis Sepúlveda y el barcelonés residente en Argentina, Carlos Parera Gorgoll.

[26] Planeta y Emecé cerraron el acuerdo el 28 de diciembre de 2000; sin embargo, ambas editoriales tenían armados sus catálogos para los seis meses siguientes, por lo tanto no se introdujeron cambios hasta mediados de 2001 (*La Nación*, 09 de enero de 2001).

[27]César Aira, Norma Aleandro, Vicente Battista, Isidoro Blaisten, Silvina Bullrich, Abelardo Castillo, Emilio Cócaro, Nicolás Cócaro, Haroldo Conti, Goffre Copello, Esther Cross, Adriana Fernández, Edgardo Pígoli, Jorge Garfunkel, María Granata, Edgardo González Amer, Ovidio Lagos, Angélica Gorodischer, Eduardo Gudiño Kieffer, , Daniel Guebel, Inés Legarreta, Leopoldo Marechal, Eduardo Mignogna, Silvina Ocampo, Adolfo Bioy Casares, Olga Orozco, Alan Pauls, Federico Peltzer, Marcelo Pichon Rivière, Abel Posse, Mercedes Sabarots, Guillermo Saccomanno, Dalmiro Sáenz, Osvaldo Tcherkaski, Rubén Tizziani, Javier Torre y Javier Villafañe.

Narradores Actuales,[28] Biografías y Memorias, Testimonios y Reportajes, Cocina, Libros Ilustrados,[29] Pequeño Emecé (literatura infantil) y Emecé Juvenil –estos últimos tuvieron un catálogo independiente–, que incluía los tres primeros libros de Harry Potter, de J. K. Rowling, y la colección Fantasmas de Fear Street, de R.L. Stine. Paradójicamente, Planeta, con una orientación más *bestsellerista*, editó para el mismo período un número mayor de autores nacionales y latinoamericanos que Emecé. Una explicación puede encontrarse en la capacidad financiera de la multinacional española para encarar nuevos proyectos y engrosar su catálogo, con la que el sello argentino no podía competir; otra, en sus tiempos de edición más expeditivos y adaptados a los del mercado. Más allá de esto, es destacable que la *bestsellerización* y la imposición de determinados criterios de rentabilidad no iban necesariamente de la mano de una extranjerización de los catálogos, sino de un reacomodamiento de la oferta local a una demanda potencialmente masiva.





Resulta destacable que el catálogo de Planeta ofrece para el mercado local varias obras distinguidas con el galardón del sello. En este sentido, resulta pertinente poner atención en la importancia que los premios literarios cobraron durante las últimas décadas como herramientas de legitimación de las obras en el mercado. José Luis de Diego (2015) habla sin tapujos –en referencia al mercado

[28]Martín Amis, Saul Bellow, Ethan Canin, John Cheever , Romesh Gunesekera , Siri Hustvedt, Andrew Miller y Chen Ying, entre otros.
[29]Entre ellos *El principito*, de Antoine de Saint-Exupéry y *Martín Fierro*, de José Hernández.

español- de un “sistema de premios total y artificialmente inflado”, (p. 247) que responde más a estrategias de marketing que al reconocimiento del valor y la calidad literaria, y en donde las presiones de editores y agentes pesan en las decisiones de los jurados. El premio Planeta nació en 1952 para competir con el Nadal, que había sido entregado por primera vez en 1944 por Ediciones Destino, impulsado por sus editores, Ignacio Agustí, Josep Vergés y Joan Teixidor, con el objetivo de fomentar la novela española (Moret, 2002). Sin embargo, el galardón creado por José Manuel Lara Hernández siempre tuvo una finalidad más comercial y se destacó de otros similares por los elevados montos otorgados, eventualmente recuperados gracias a la espectacular promoción que genera: “A nosotros el esfuerzo del premio nos sale a cuenta porque es el elemento del año que más alta hace la presencia de Planeta en el mercado español, más que el resto de la publicidad que hacemos en todos los meses restantes” (José Manuel Lara Bosch , citado por Vila-Sanjuán, 2003: 430). Con este criterio, el grupo comenzó a otorgar versiones locales mediante sus filiales en los mercados más importantes, entre ellos Argentina. Además del rédito monetario, sus ganadores y finalistas se incorporan a los catálogos y se transforman en una de las mayores apuestas a la literatura local emergente, sin la necesidad de buscarlo mediante una costosa estructura de lectores y editores.

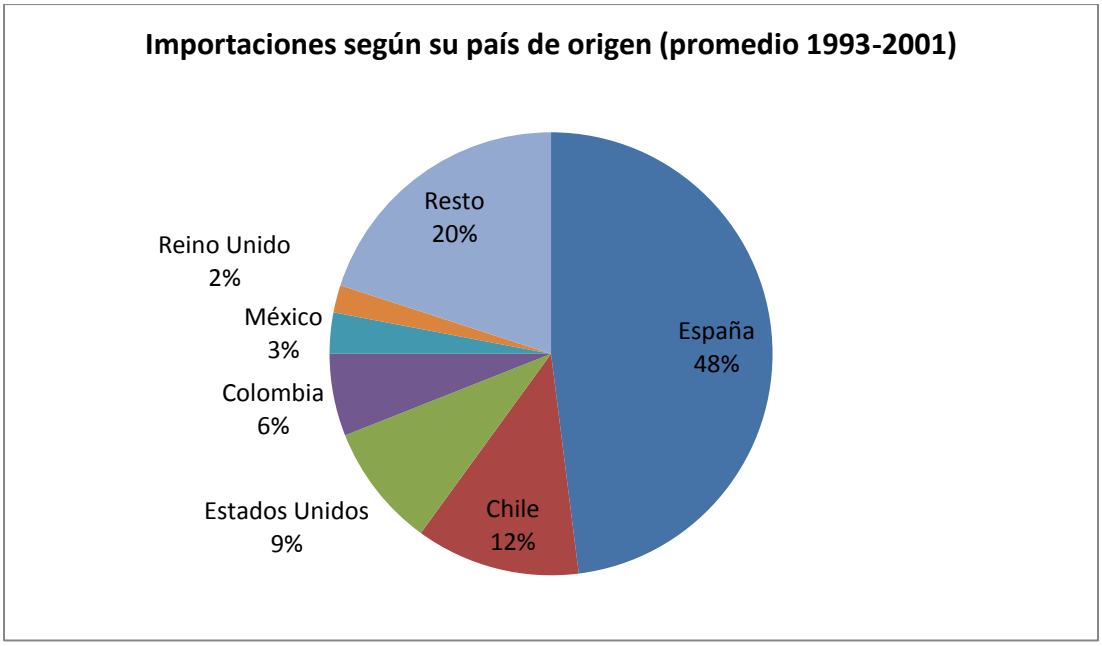
4.3. Aspectos productivos

Durante la década de 1990 se registró una importante reactivación y las cifras volvieron a ser ascendentes después de una década que había terminado con los niveles más bajos de ejemplares registrados de los últimos cincuenta años (CEP, 2005). De acuerdo con la base de datos del ISBN, la cantidad de libros editados pasó de unos 9640 títulos en 1994, con una tirada promedio de 4989, a 13428 títulos en 2001, con una tirada de 4394. Durante 1995 se produjo un leve retroceso pero el crecimiento continuó a partir de 1996, con algunos períodos de baja coincidentes con los años de turbulencias económicas nacionales e internacionales (Getino, 2004; Observatorio de Industrias Creativas [OIC] 2013). Según Vanoli (2009), la salida de la convertibilidad modificó la estructura de costos del sector: sumaron participación los insumos industriales y no industriales,

mientras que tuvo lugar una retracción en los salarios. En términos generales, este periodo concluyó con un balance positivo en términos productivos, aunque este crecimiento encontró su límite en la crisis y recesión de 2001, al año siguiente la productividad cayó un 20% y las cifras ascendentes recién volvieron después de 2003:

> El sector editorial y de impresión tuvo un crecimiento muy destacado, siendo el segundo mejor comportamiento interanual con un alza de casi el 35%, detrás del sector automotriz, que creció un 63% –y muy por encima del promedio de la economía argentina, que para toda la actividad fabril fue del 11,5%. (Getino, 2004: 20)

Las estadísticas correspondientes al año 2000 presentadas por el Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires (Getino, 2004) indican que en Argentina las industrias culturales aportaron el 3% del PBI (a la par de países como Brasil, Australia o el Reino Unido, pero la mitad que las estadounidenses, mientras que en España representaron un 4,5%). También arrojaron un déficit en la balanza comercial que en el año 2001 se acercó a los US$ 800 millones, con una acumulación durante la década previa que giró en torno a los US$ 13 mil millones. Aunque influyeron los costos de insumos y maquinaria comprados en el exterior, necesarios para la actualización de la plaza industrial, estos números permiten situar al país como un actor esencialmente importador de bienes culturales. En el sector editorial esta tendencia se mantuvo durante la mayoría de la década: las importaciones fueron ascendentes hasta que tocaron un pico de 167,2 millones de dólares en 1998, después comenzaron a disminuir y en 2002 cayeron drásticamente en un 80%; en 2003 inició una reactivación y al año siguiente treparon cerca de un 75% anual (CEP, 2005; Cámara Argentina del Libro [CAL], 2001).

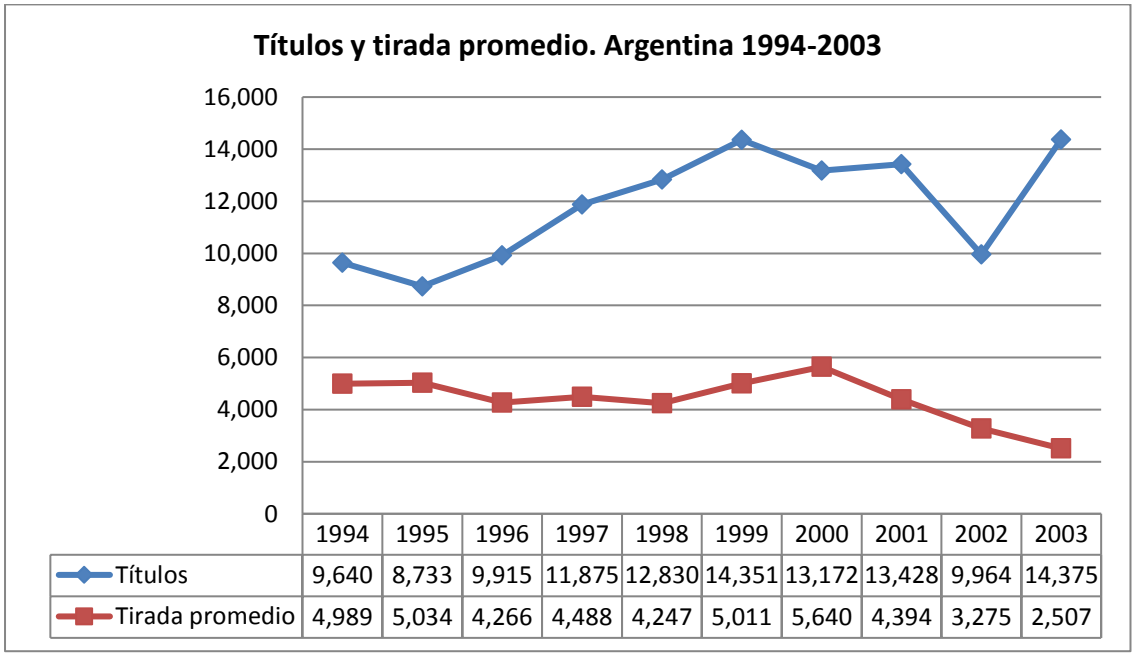


Fuente: Elaboración propia en base a CEP (2005)

Sobre las exportaciones, cabe destacar que el sector editorial tuvo una participación destacada en relación con el resto de las industrias culturales: el 0,3% del total durante el 2000 correspondió al rubro "Libros, folletos e impresos similares y diarios y publicaciones periódicas", que representó un 52,4% de lo exportado por el conjunto de las IC (Getino, 2004). Sin embargo, se ha relativizado ampliamente el impacto positivo de este crecimiento, ya que se considera que fue de la mano de una estandarización de la oferta. Para Botto (2014) la edición de autores locales no fue prioridad para los grandes grupos (al menos de autores emergentes o de aquellos que no garanticen los márgenes de rentabilidad esperados), por lo tanto, estas cifras no se tradujeron en un aumento de la difusión de la cultura argentina, sino en la profundización de la *bestsellerizacion* y homogeneización del mercado. Becerra, Hernández & Postolski (2003) agregan que su lógica de funcionamiento estrictamente comercial se estructuraba sobre la base de políticas orientadas a pensar en el manejo del mercado latinoamericano desde sus filiales locales, por lo tanto, aumentaron las obras generalistas que se adaptan a públicos de diferentes países.

Las cifras también dan cuenta de una reformulación del modelo de negocio tradicional: la tendencia pasa a ser la producción de novedades, la renovación permanente de catálogos, el aumento del número de títulos y una disminución en la tirada promedio, que entre 1994-2002 fue de 4.549 ejemplares, mientras que entre 2004-2013 descendió a 3.504 ejemplares (Getino, 2004).[30]

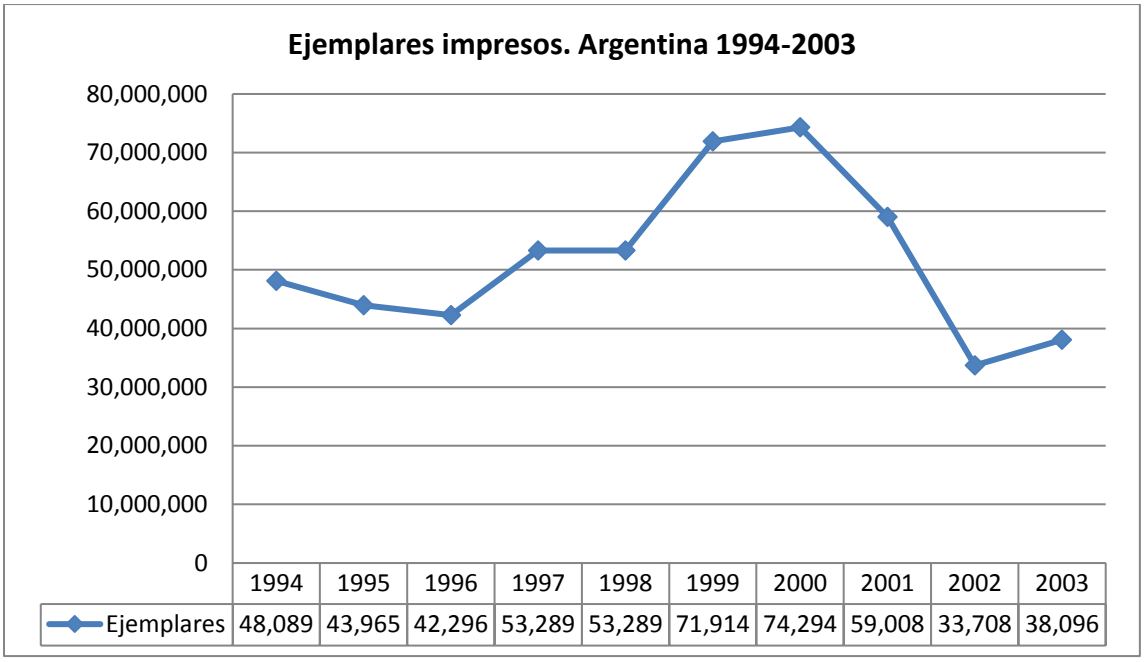
En cuanto a la distribución geográfica, no se registraron grandes cambios: las grandes ciudades continuaron concentrando el mayor número de industrias culturales; en el caso del sector editorial, la amplia mayoría siempre se ubicó en la Capital Federal, seguida por la Provincia de Buenos Aires y, más lejos, por Córdoba y Rosario.[31] En general, tanto los nuevos sellos locales como las filiales extranjeras se radicaron siguiendo este mismo esquema.



	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Títulos	9,640	8,733	9,915	11,875	12,830	14,351	13,172	13,428	9,964	14,375
Tirada promedio	4,989	5,034	4,266	4,488	4,247	5,011	5,640	4,394	3,275	2,507

Fuente: Elaboración propia en base a CAL (2001, 2002) y OIC (2013)

[30] Esta dinámica cambia en 2014, con un salto en el número de ejemplares acompañado de un estancamiento en los títulos editados.
[31] A principios de la década de 2000, en el país existían alrededor de trescientas editoriales, concentradas geográficamente en Capital Federal y Gran Buenos Aires (el 80%), mientras que el resto se distribuía en otras grandes ciudades como Córdoba, Rosario y Mendoza (CEP, 2005).



Fuente: Elaboración propia en base a CAL (2001, 2002) y OIC (2013)

4.4. El rol del Estado: la desregulación como política pública

El Estado jugó un papel decisivo en el proceso que tuvo lugar durante el período, ya que aplicó políticas de liberalización de la economía y cedió su papel como regulador de las industrias culturales al sector privado. Durante la década prácticamente no hay políticas públicas destinadas a incentivar la lectura y promover la industria editorial argentina; sin embargo, sí repercuten de forma negativa las políticas indirectas que afectaron al conjunto del sistema, como la desregulación de la economía como eje de la política económica y la renegociación de la deuda externa, en el marco del denominado Plan Brady, que devino en la apertura de las puertas del país a los mercados internacionales, la sanción de la ley de convertibilidad y la privatización de las empresas de servicios públicos (Botto, 2014). Otra acción importante del Estado fue la delegación en el sector privado del rol de productor de contenidos para libros escolares, una política que había comenzado tempranamente durante los ochenta (Tosi, 2010), y que dejó libre un nicho de mercado cautivo, amplio y seguro; estos beneficios mejoraron aún más después de la Reforma Educativa de 1996 y la sanción de la Ley Federal de Educación, que crearon la demanda de contenidos específicos para cada uno de los nuevos tres niveles de la EGB y el Polimodal:

> Debido a las demandas no solo curriculares sino también comerciales, se dejaron de publicar “libros de autor” y en su reemplazo los textos actualmente son pensados y planificados dentro de las empresas editoriales y tienen un ciclo de “vida” relativamente corto (...). Desde entonces, la autoría de los manuales escolares es llevada a cabo en general por profesores terciarios o universitarios y es realizada casi exclusivamente por encargo, es decir, a partir del pedido especifico de las editoriales. (Tosi, 2010: 3)

También pueden mencionarse algunos aumentos en las cargas impositivas: en primera instancia, se encuentra la modificación de la “tasa de estadística” que gravaba en un 3% el volumen de las exportaciones de las empresas editoriales. Hacia 1992 la tasa subió a un 10% y para mediados del mismo año el reintegro a las exportaciones que recibían las casas editoras quedó definitivamente suspendido, lo que repercutió directamente en los costos de producción. Para finales de 1993 los gravámenes alcanzaban un 15% del arancel sobre el papel y demás insumos, un 10% correspondiente a la tasa de estadística y un 22,5% de IVA (Naciff, 2014). En suma, sin un proyecto de fomento directo, las restricciones a la protección impositiva del sector fueron el primer paso hacia una suerte de desregulación, que continuó con la apertura a los mercados internacionales y el incentivo al ingreso de capitales extranjeros. De esta forma, el paso al costado del actor estatal se concreta dando lugar a la implementación de políticas propias de autorregulación, implementadas por el actor empresarial y basadas en la lógica mercantil.

Finalmente, las políticas favorecedoras de la actividad editorial y de fomento a la *bibliodiversidad* llegaron recién al inicio de década siguiente. Luego de una larga demanda del sector, la Ley de Fomento del Libro y la Lectura N° 25.446 fue sancionada en julio de 2001 y promulgada parcialmente al mes siguiente. El texto de la norma apunta a reconocer y salvaguardar el valor simbólico y cultural del libro, además del comercial. Entre sus principales objetivos se incluyen fomentar la producción intelectual nacional y mejorar la producción librera, preservar el patrimonio literario, facilitar el acceso a la lectura, y establece exenciones impositivas aplicadas a algunos sectores de la cadena de valor. En este punto, cabe remarcar que fueron vetados varios artículos de la ley que otorgaban dispensas impositivas y beneficios tributarios que incluían todas las etapas del proceso productivo del libro: el artículo 11 dejaba exentas de IVA a todas las

etapas de producción y comercialización, mientras que los artículos 12 y 16 eliminaban los gravámenes a la importación tanto de libros como de maquinarias, servicios, materias primas e insumos requeridos para su producción en el país y aseguraba un reintegro fijo para la exportación (Pomeraniec, 2001). Más allá de esta cuestión, no deja de ser destacable que la Ley propone desarrollar una política integral aplicada al sector, posee autoridad de aplicación (la Comisión Asesora del Libro y del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura) y cuenta con una partida anual contemplada en el Presupuesto de la Nación. Otra norma importante para el sector fue la Ley de Defensa de la Actividad Librera N° 25.542, sancionada en noviembre de 2001 y promulgada de hecho en enero de 2002, que establece el "precio uniforme de venta al público (PVP) o consumidor final de los libros que editen o importen". Esta Ley garantiza el precio único de venta de libros al público y ayuda a proteger a las pequeñas librerías frente a las grandes cadenas libreras y a las grandes superficies que venden libros entre cientos de productos heterogéneos. Además, entre sus puntos se determina el precio en conjunto de las ediciones que incluyan discos, fotografías, casettes, entre otros; se fijan porcentajes de descuentos aplicables al PVP (50% para las compras realizadas por organismos públicos y un 10% para ventas realizadas en ferias declaradas de interés público); se establecen algunas exenciones y se fijan multas por el incumplimiento de la norma que serán destinados a la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares. Estas normas fueron las primeras de varias políticas de promoción de la lectura que tuvieron lugar en los años siguientes y respondieron a numerosos reclamos, ya de larga data, por parte de editores y libreros.

4.5. El surgimiento de las llamadas *editoriales independientes*

El fenómeno de la edición independiente surgió a finales de los noventa (con algunas excepciones, por ejemplo, la editorial rosarina Beatriz Viterbo, fundada en 1990), en el marco de las transformaciones que estaba sufriendo el campo editorial a raíz de la concentración e internacionalización del mercado, como una reacción a los criterios comerciales que impusieron los grandes grupos, tanto para la producción como para la circulación de libros:

> Para los editores latinoamericanos, el impacto de estas transformaciones se hizo sentir de similar manera que en los países centrales: la adquisición de sellos emblemáticos del continente por parte de editoriales europeas; la instalación de sucursales de los grandes grupos en la mayoría de nuestros países, que hasta entonces eran pocas y habían estado centradas principalmente en el ámbito de la educación; el desembarco de cantidad de títulos que llegaron desde la península y desplazaron a la producción nacional; y los argumentos de seducción para los autores con adelantos significativos, falsa promesa de circulación internacional, publicidad, masificación de las ventas, entre otros. (Aguilera, 2013:148)

Ante este panorama, comienzan a surgir sellos que revalorizan los criterios culturales como parámetros de edición y orientan su producción a los nichos de mercado. Muniz De Souza (2016) postula que en este contexto los actores del campo editorial comienzan a definirse a sí mismos y a los demás en función de la oposición entre, por un lado, las grandes empresas del polo económico que persiguen la rentabilidad y se orientan a la edición de *best-seller* y, por otro, las firmas del polo simbólico que privilegian la calidad de las obras y asumen los riesgos de publicarlas. Así, lo independiente, aunque no puede entenderse como una categoría única, en general se caracteriza por una "oposición al *establishment* y a los condicionamientos económicos; proposición de estéticas emergentes y construcción de circuitos de circulación contraculturales. Y, al mismo tiempo, alberga un amplio espectro de sensibilidades, tomas de decisión y relación con lo político" (Vanoli, 2010: 132).

Las editoriales pequeñas y medianas de capitales nacionales no compiten directamente con sus pares o con los gigantes, sino que aprovechan distintos espacios todavía no hegemonizados por estos y desarrollan modelos propios de negocio. Al tratarse de un mercado muy concentrado y competitivo, algunos apuntan a circuitos alternativos mientras que los sellos que aspiran a moverse dentro del canal comercial y mantenerse rentables deben desarrollar estrategias específicas que les permitan llegar a los espacios de comercialización. Su permanencia también resulta variable: Legendre (2013) propone que las editoriales nacionales –haciendo referencia al caso francés– que suelen sobrevivir en el campo editorial son aquellas que logran acceder al mercado mediante la elaboración de un buen plan empresarial y la conciliación de su proyecto cultural con estructuras de producción industriales: "los nuevos independientes, que logran

tener una actividad editorial exitosa hoy en día, logran asociar su trabajo editorial, de tipo artesanal, con estructuras industriales externas para su comercialización" (p. 5). Así, continúa el autor, la independencia está ligada a la profesionalización, tanto de los editores como del proceso productivo, ya que es necesario poseer conocimientos de la cadena del libro, diversas competencias técnicas, medios financieros, un proyecto intelectual y armar estructuras de distribución que garanticen el acceso al canal librero. Por otro lado, si bien los primeros sellos que surgieron en los noventa, en el marco de los procesos de concentración y extranjerización del mercado, solían apuntar a nichos de mercado y circulaban en canales alternativos, a partir de 2007, en un marco de mayor estabilidad económica, fueron surgiendo otros más dedicados al circuito comercial, que apuntaban a compartir al lector especializado con las grandes casas y con mayores grados de profesionalización (Szpilbarg, 2015).

4.6. Conclusiones

Este capítulo analizó el proceso de concentración del sector editorial argentino, que había comenzado a principios de la década y se profundizó a partir de 1998. Principalmente se ahondó en la transformación del mercado local a partir de dos dimensiones: la pérdida de competitividad de los sellos nacionales y las estrategias de expansión de los grandes grupos. El resultado observado fue una importante transformación en la dinámica del mercado y de las rutinas productivas. En este contexto aparecieron nuevos actores: los grandes conglomerados y los sellos denominados independientes; nuevos intermediarios: se consolidaron los roles de figuras como los agentes literarios y los responsables de marketing; y se impusieron nuevas reglas de juego: la tendencia a la *bestsellerización* en pos de aumentar la rentabilidad, la necesidad de contar con un fuerte respaldo de capital económico para pagar adelantos y la constante renovación de los catálogos, entre otros puntos. Las rutinas editoriales estuvieron marcadas por varios aspectos: aumentó el número de ejemplares publicados pero con tiradas acotadas y mayores reimpresiones (ordenadas en función de la respuesta del público); prosperaron los acuerdos de edición en conjunto con medios gráficos; se popularizó la venta de libros por fuera del circuito librero (en kioscos de revistas y

supermercados); y, como otra cara de la concentración, comenzaron a surgir editoriales nacionales más pequeñas, que propusieron proyectos editoriales basados en criterios culturales e implementaron modelos de negocio distintos, tanto de los tradicionales como de aquellos utilizados por los grandes grupos.

El resultado final fue un campo editorial local extremadamente distinto al que existía al inicio de la década, que comenzó a funcionar de acuerdo a nuevas leyes que desplazaron a aquellas que se habían mantenido vigentes por más de cincuenta años. Sin embargo, tampoco se trató de una imposición directa de un modelo productivo determinado, sino de la elaboración de uno nuevo, una amalgama entre la experiencia local, el modelo tradicional y los criterios comerciales extranjeros: el giro hacia el polo comercial fue de la mano de un nuevo *mindset* desarrollado por los editores locales que aceptaron esas nuevas reglas de juego. En este contexto, al analizar la raíz de las reestructuraciones del mercado editorial argentino durante la década de 1990, y observar las motivaciones, debilidades y fortalezas de los actores que se disputaron el mercado, resurge el debate sobre la importancia del actor político como regulador de la actividad en pos de fortalecer la *bibliodiversidad*, en un escenario en donde las ideas que más circulan son aquellas que prometen ser un éxito de ventas.

Capítulo 5. Casos de estudio: Editorial Sudamericana y Editorial Norma

Los casos presentados a continuación pretenden dar cuenta de dos estrategias implementadas por las editoriales multinacionales para asentarse en el país. Como se afirmó en capítulos anteriores, hasta mediados de la década de 1980 los acuerdos de distribución y la instalación de filiales eran las formas típicas de participación en los mercados nacionales. En general, esta última apuntaba a armar una estructura de distribución y comercialización más eficiente; sin embargo, para aumentar la cuota de mercado era necesario desplazar a los competidores y desarrollar una capacidad productiva. Con tal objetivo, comenzaron a comprar sellos que contasen con el capital simbólico, social, humano e intelectual necesario; o procedieron a convertir sus sucursales en

editoriales activas que actuaran como productoras de libros y no como meras distribuidoras. En ambos casos, fue menester crear equipos editoriales regionales que conocieran las particularidades locales.

El primer caso analizado será el de Editorial Sudamericana, como ejemplo de una compra por parte de una multinacional con el objetivo de disminuir el riesgo de inversión y reaprovechar el capital y la cuota de mercado acumulados por la empresa. El Grupo Bertelsmann se expandió en Latinoamérica mediante este tipo de operaciones sin tener una empresa insignia, sino editoriales clave mediante las que centralizaba el manejo de las demás; para fines de la década de 1990 tenía una amplia presencia en el continente, pero sus negocios estaban focalizados en cada país.

El segundo caso será el de Editorial Norma, una filial de la firma colombiana que comenzó a operar en el país en 1991 mediante la adquisición de otra local. Sin embargo, la gerencia apuntó a ganar y ampliar su propia cuota de mercado y a fortalecer sus capitales intelectual y simbólico. En este modelo, el Grupo Carvajal sí intentó fortalecer una identidad y una marca, e instalarla en los mercados internacionales como un referente de la edición de literatura latinoamericana.

5.1. Caso Editorial Sudamericana: un sello nacional adquirido por una empresa multinacional

Editorial Sudamericana fue fundada en diciembre de 1938 por un variopinto grupo de escritores que incluyó a Victoria Ocampo, Oliverio Girondo (quienes abandonaron este primer directorio a los seis meses, después de una serie de fracasos editoriales) Carlos Mayer, Alfredo González Garaño y Rafael Vehils entre otros; y de empresarios como Jacobo Saslavsky, Antonio Santamarina, Alejandro Shaw, Eduardo Bullrich y Alejandro Menéndez Behety (de Diego, 2014). Sin embargo, fue bajo la dirección de Antonio López Llausás, a partir de 1939, que esta particular mezcla de personas e intereses adquirió la impronta que caracterizó a uno de los sellos más importantes para la literatura argentina y latinoamericana. El catalán había sido dueño de varias empresas editoriales y publicitarias en España, entre ellas la destacada librería barcelonesa Catalonia, y

venía desarrollando una próspera carrera cuando se vio forzado a emigrar al inicio de la Guerra Civil. Su primer destino como exiliado fue Colombia, donde no encontró el éxito esperado y debió regresar a Europa. Se encontraba en París cuando Rafael Vehils (abogado, político y empresario también de origen catalán) le propuso viajar a Argentina para hacerse cargo de la recién nacida Sudamericana. Así, se convirtió en su primer gerente ejecutivo con Julián Urgoiti –quien había estado a cargo junto a Gonzalo Losada de la filial argentina de Espasa-Calpe– como gerente editorial y primer asesor literario del sello, puesto central ocupado en el transcurso de las décadas por figuras emblemáticas como Cèsar-August Jordana, Francisco Porrúa o Enrique Pezzoni (Lago Carballo & Gómez-Villegas, 2006).

A lo largo de su trayectoria Sudamericana se destacó por la edición de ficción, aunque su fondo editorial llegó a albergar a diversos géneros y autores. Sus primeros libros apuntaron a cuidar tanto el aspecto narrativo como el estético: *Historia de San Martín* incluyó ilustraciones de Antonio Berni; *Geografía argentina*, escrito por María Rosa Oliver, estaba ilustrado por Horacio Butler; *El niño Dios*, de Leopoldo Marechal, por Ballester Peña, y *Alí Babá y los cuarenta ladrones* por Toño Salazar. Entre sus colecciones más destacadas cabe mencionar a Horizonte, en la que se publicaron autores extranjeros contemporáneos;[32] Ciencia y Cultura, que editó a diversos científicos e investigadores ;[33] las de Teatro,[34] Poesía[35] y Narrativa Argentina, cuya primera obra fue *Historia de una pasión argentina*, de Eduardo Mallea, e incluyó obras de grandes escritores como Julio Cortázar, Ernesto Sabato, Leopoldo Marechal, Manuel Mujica Lainez y Manuel Puig, entre otros. También tuvo un buen nivel de ventas la serie de biografías de Salvador de Madariaga y las colecciones de Premios Nobel y Grandes Obras, con clásicos de la literatura mundial. A partir de los cincuenta incorporaron al catálogo obras de André Malraux, Hermann Hesse, Simone de Beauvoir y apostaron a la difusión de autores hispanoamericanos como Augusto Roa Bastos, Juan Carlos Onetti,

[32] Como William Faulkner, Virginia Woolf (traducidos por Jorge Luis Borges), Truman Capote, Vladimir Nabokov y Richard Llewellyn, entre otros.
[33] Entre ellos a Julián Huxley, Gustav Jung, John Bradley.
[34] Con obras de dramaturgos como Bernard Shaw, Tennessee Williams y Antón Chéjov.
[35] Editó a poetas como Alberto Girri, Nicolás Guillén, Alejandra Pizarnik y Leopoldo Marechal, entre otros.

Gabriel García Márquez o Isabel Allende.[36] En la antesala de lo que fue el *boom* de la literatura latinoamericana, en 1958 apareció la exitosa colección Piragua, de libros de bolsillo, que incluyó grandes obras del catálogo propio y del de Emecé: llegó a publicar ciento treinta títulos, con tiradas iniciales de 10 mil ejemplares, accesibles al público general y de circulación tanto en librerías como en canales no tradicionales (Lago Carballo & Gómez-Villegas, 2006; Aguado, 2014; de Diego, 2014, 2015).

López Llausás supo aprovechar muy bien la crisis de la industria española generada por la guerra civil y la censura franquista. Sudamericana comenzó a editar y exportar obras censuradas en ese mercado en un período donde los libros argentinos tuvieron una circulación masiva tanto por canales legales como clandestinos. Aquellos prohibidos por los censores eran comercializados con las tapas cambiadas en determinadas librerías identificadas por los lectores: "recuerdo que al final del régimen nosotros fuimos a España y mi marido estuvo hablando con [Ricardo] de la Cierva[37] de que podíamos volver a exportar y demás… y él, charlando, le dice 'yo soy de los que compraban sus libros en esas librerías'" (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016). Por otro lado, las turbulencias políticas argentinas y las sucesivas dictaduras militares llevaron a López Llausás a crear dos sucursales que facilitasen la llegada a mercados estratégicos: Hermes en México y Edhasa en Barcelona. Esta última nació en 1946 con el objetivo de comercializar en el mercado español los fondos editoriales de Sudamericana, Emecé y de las mexicanas Fondo de Cultura Económica y Hermes. Durante sus primeros años funcionó como una distribuidora y comenzó a editar libros a fines de los cincuenta.

Durante la década de 1960 Sudamericana adquirió un papel preponderante como difusor de la ficción argentina y latinoamericana y fue uno de los protagonistas del llamado *boom* de libros de este género. Sin ahondar en el

[36] En 1965 el autor colombiano le mandó una carta a Francisco Porrúa, por entonces editor de Sudamericana, ofreciéndole su quinto libro, "una novela muy larga y muy compleja" (*Clarín*, 18 de abril de 2014: s/n), y de esa manera se convirtieron en los primeros en editar *Cien años de soledad* en 1967.

[37] Ricardo de la Cierva (Madrid, 9 de noviembre de 1926 - Madrid, 19 de noviembre de 2015) fue un historiador y político franquista. Ocupó el cargo de ministro de Cultura entre enero y septiembre de 1980, en el marco de la llamada Transición Española.

análisis de los factores causales de este fenómeno, cabe mencionar que integró un grupo de sellos que contaron con buenos editores,[38] quienes lograron hacer confluir una creciente demanda del público (en el marco de un momento de particular ebullición política) con un amplio número de excelentes y profesionalizados escritores de la época (López Llovet, 2004; Lago Carballo & Gómez-Villegas, 2006; de Diego, 2014, 2015). Sin embargo la década siguiente estuvo signada por las políticas aplicadas por la dictadura militar que había comenzado el 24 de marzo de 1976. Éstas condicionaron fuertemente la producción mediante un control ejercido de manera indirecta, a través de amenazas a libreros, editores y autores, muchos de los cuales fueron forzados al exilio o permanecen *desaparecidos*:

> Todas las editoriales se vieron afectadas durante la dictadura, sobre todo porque no siempre era algo directo donde te prohibían formalmente a un autor, sino que era algo más por detrás: iban a un librero, le sacaban algunos libros y lo amenazaban; o a autores que después se fueron, como Miguel Ángel Bustos, Manuel Puig, [Haroldo] Conti,[39] mucho antes también [Julio] Cortázar. Nunca vinieron a la editorial y nos dijeron de frente "estos libros no se pueden vender¨, siempre las cosas eran *por debajo*, por los libreros que después no se atrevían a comprar. Pero los autores también se autocensuraban, y estoy segura de que los editores y lectores también. [La excepción era] la Feria: antes de inaugurarse ellos hacían una visita, recorrían los *stands* y te hacían sacar libros absolutamente sin conocimiento del contenido, eran incultos totales. Una vez nos hicieron sacar uno de un autor que era todo lo contrario, de Sebastián Soler, el libro no tenía nada que ver pero ellos le vieron el título y les llamó la atención.[40] (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

El 14 de julio de 1979 falleció Antonio López Llausás y la editorial quedó en manos de su familia, que intentó mantener su impronta tradicional. Sin embargo, la crisis económica argentina, que se extendió durante toda la década de 1980 y parte de los noventa, trabó las posibilidades de recuperación a nivel local y frenó definitivamente la expansión hacia los mercados internacionales:

> Acá nuestros libros son mucho más caros que en España, entonces uno quiere exportar a Latinoamérica, donde habría un mercado, y te dicen "a este precio no te lo puedo vender", no porque no lo quieran comprar, es porque realmente no lo pueden vender. Son

[38] El editor Francisco Porrúa fue una figura central en la historia de Sudamericana, asesor literario del sello a partir de 1955 y fundador de Editorial Minotauro.
[39] Haroldo Conti permanece desaparecido desde el 5 de mayo de 1976 y Miguel Ángel Bustos desde el día 30 del mismo mes.
[40] La editora está haciendo referencia al libro *Temas antiliberales, marxistas y autoritarios* (1977), del jurista argentino especializado en Derecho Penal, catedrático y ex Procurador General de la Nación Argentina, Sebastián Soler. La obra intenta rastrear los orígenes y las formas de difusión de ciertos términos y fórmulas verbales presentes en la vida política y social de la época.

> problemas económicos, de inestabilidad: acá todo el tiempo estamos cambiando, nosotros estamos acostumbrados pero la gente de afuera no, entonces empiezan a surgir otros mercados. México tiene una producción editorial enorme, Colombia también, después empezó Perú, de a poquito Chile y cada país empezó a editar sus libros y sus autores, entonces se dejó de hacer una exportación total a todos lados. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

El acuerdo con Grupo Planeta

Editorial Planeta Argentina se había fundado en 1966, cuando la industria editorial local se volcaba hacia el mercado interno. Desde entonces no sólo se dedicaron a la importación y comercialización de libros editados en España, sino que apuntaron a desarrollar un catálogo con obras de ficción y no ficción adaptadas a la demanda nacional. Después del regreso a la democracia le propusieron a Sudamericana un acuerdo de edición, en consonancia con las políticas aplicadas por el grupo a nivel internacional, que consistió en crear una tercera empresa llamada Sudamericana-Planeta S.A., de la que se destacaron por sus altos niveles de venta los libros de investigación periodística. Planeta vio rápidamente la veta en la demanda de obras de temas políticos que surgió al final de la dictadura; en 1983 la sociedad publicó *Malvinas, la trama secreta*, de los periodistas Oscar Cardoso, Ricardo Kirschbaum y Eduardo Van der Kooy, que vendió más de 150 mil ejemplares en los primeros cuatro meses y continuó reeditándose durante los siguientes veinte años. Por su lado, la filial española desarrolló esa línea editorial de manera independiente hasta transformarla en la exitosa colección Espejo de la Argentina, vigente desde 1986.[41] La sociedad entre ambos sellos no logró cohesionar a los libros del género en una única colección, no obstante, mezclados en un catálogo bastante diversificado de obras principalmente de no ficción (que también incluía a autores como Simone de Beauvoir y Beatriz Sarlo), muchos se convirtieron en *best-sellers*, incluso después de que la filial española lanzara su colección especializada. Como ejemplo puede mencionarse el libro más vendido de 1987: *Los herederos de Alfonsín*, de Alfredo Leuco y José Antonio Díaz, editado en febrero de ese año por Sudamericana-

[41] Año clave que marca el fin de la *primavera democrática*. A partir de 1986 la situación económica y política empeora: después del infructuoso Plan Austral de 1985 comienzan a sucederse los paros encabezados por la CGT peronista; la Ley de Punto Final, aprobada a final de ese año, cierra la etapa de juicios a las ex Juntas Militares. Al año siguiente, la de Obediencia Debida condona a los militares de cargos subalternos. La crisis se acelera en 1988, con el fracaso del Plan Primavera, vano intento del gobierno radical de estabilizar la economía y detener la escalada inflacionaria (de Diego, 2007).

Planeta, que vendió veinte mil ejemplares al poco tiempo de su lanzamiento y alcanzó los treinta y siete mil vendidos en ocho ediciones (Beltrán, 2013).

De izquierda a derecha, *Malvinas, la trama secreta*, editado por Sudamerican-Planeta (1983), por Planeta dentro de la colección Espejo de la Argentina (1992) y por Sudamericana Random House-Mondarori (2012)

Esta orientación más *bestsellerista* de Planeta fue un foco de conflicto en la relación comercial con Sudamericana, que siempre había apuntado a un público más literario. Si bien el acuerdo no tenía una fecha de caducidad, estas diferencias, que para Gloria López Llovet de Rodrigué eran tanto de criterios editoriales como de ética, precipitaron su disolución:

> En aquella época nos propusieron no sólo distribuir lo de ellos sino armar una empresa a medias. La hicimos y funcionó muy bien, pero luego hubo algunas desinteligencias porque ellos siempre decían que tenían límites más laxos, que nosotros éramos más serios en las cosas: con respecto a los libros, a los autores, a lo que hacíamos y a cuánto pagábamos. Y teníamos algunos criterios de ética que no se corrían. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

La iniciativa de finalizar el contrato surgió del sello argentino, a partir de esas diferencias de orientación y por desigualdades en términos de capital que se convirtieron en un obstáculo a la hora de negociar y tomar decisiones: “En un momento dado pensamos que si seguíamos con este acuerdo íbamos a quedar en desventaja porque España estaba muy bien y Argentina muy mal, entonces iban a avanzar con más fuerza que nosotros y dijimos: mejor rompamos y quedemos amigos” (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016). De esta manera, Sudamericana continuó trabajando de manera independiente

hasta 1998.

La venta a Bertelsmann

El sello argentino intentó mantenerse competitivo durante los años siguientes apostando fuertemente al mercado nacional. Sin embargo, Planeta ya se posicionaba como el actor dominante en el campo, mientras que se tornaba progresivamente más difícil retener a los autores del catálogo, tentados por los adelantos superiores ofrecidos por los extranjeros. A pesar de ser uno de los dos sellos argentinos más fuertes del mercado, no lograron adaptarse a las transformaciones tanto locales como globales: "Era una empresa rentable pero también tenía una escala complicada, que no es suficientemente grande como para soportar cualquier avatar y no es lo suficientemente chica como para acomodarse rápidamente a los cambios" (Javier López Llovet, comunicación personal, 07-03-2017). En este contexto, Random House, propiedad del Grupo Bertelsmann, realizó una oferta de compra a través de su sello Plaza & Janés (desde el cual manejaba el mercado del libro en castellano), que la firma nacional no estuvo en condiciones de rechazar:

> Ellos nos hicieron una propuesta: "Si les interesa entramos con el negocio y si no, nos ponemos en la vereda de enfrente" [dijeron]. Y bueno, más valía arreglar porque si no, los encontrábamos en la vereda de enfrente y en tres años nos quedábamos sin catálogo. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

Hasta ese momento, la firma era administrada como una empresa familiar y su directorio estaba conformado por: Gloria López Llovet de Rodrigué como directora editorial; su esposo, Jaime Rodrigué, como gerente general; y sus hermanos, Javier y Fernando López Llovet, como gerentes comercial y financiero respectivamente. En este sentido, el crecimiento de la familia, a la par de los factores antes mencionados, también repercutió en la adaptación el modelo de gestión a las trasformaciones que estaban teniendo lugar en el campo, ya que aparecían conflictos de intereses vinculados a la capacidad de la compañía para absorber a los integrantes más jóvenes:

> La familia se agranda y se hace difícil el mantenimiento de la empresa cuando hay muchos miembros, hermanos, sobrinos. En estas empresas medianas y pequeñas, como son las editoriales, cuando va creciendo la familia es difícil la continuidad en el largo plazo (…). Nosotros éramos seis hermanos de los cuales cuatro trabajaban [en Sudamericana]; luego

> vinieron los sobrinos, de seis hermanos son cuarenta sobrinos ¿Una empresa que tiene cien empleados, cuánto puede recibir? (Javier López Llovet, comunicación personal, 07-03-2017)

En este contexto, a principios de 1998 Bertelsmann adquirió el 60% de Sudamericana por 5,4 millones de dólares. La transacción fue anunciada en términos optimistas con la promesa de que los autores nacionales llegarían a toda América Latina y al resto del mundo. El 3 de febrero de ese año, el diario *La Nación* publicaba que el sello argentino "se hará responsable de la parte editorial y comercial, mientras que el holding germano se encargará de la gerencia y la administración" (*La Nación*, 03 de febrero de 1998: s/n). De esta manera, la idea de continuidad de la línea editorial fue uno de los principales *slogans* que impulsó la gerencia alemana para explotar el capital simbólico de su nueva firma. En la práctica, esa continuidad nunca llegó a concretarse porque los editores no gozaban de una autonomía completa; no obstante, era indispensable conservar la identidad de Sudamericana, por lo tanto se mantuvo el mismo nombre hasta septiembre de 2008 (cuando fue adoptada la nomenclatura de Random House-Mondadori) y establecieron por contrato que la venta dependía de la permanencia por cinco años de la directora editorial y por uno del gerente comercial. Jaime Rodrigué y Fernando López Llovet fueron reemplazados por dos enviados alemanes y la gerencia general quedó a cargo del ingeniero comercial oriundo de Hamburgo, Olaf Hantel.[42]

Los cambios en las rutinas productivas

Si bien la parte editorial quedó a cargo de los directores tradicionales de Sudamericana, los criterios de edición debieron amoldarse a los comerciales. En principio, fueron descatalogadas las obras consideradas no rentables y el número de novedades mensuales editadas pasó de entre ocho y diez a tocar picos de cuarenta. Este incremento demandó implementar estrategias para *producir* libros rápidamente pensados para públicos seguros. Ya no era factible esperar a que los

[42] Aunque Hantel trabajó por casi dos décadas en el mundo editorial, era un hombre formado y enfocado en el *management*. Trabajó catorce años para el Grupo Bertelsmann, donde estuvo a cargo de varias de las divisiones manejadas por Random House en Barcelona, Argentina, Munich y Nueva York, entre otras. Después emigró hacia la editorial holandesa-inglesa Reed Elsevier y, luego de seis años, regresó a Sudamérica en un rubro diferente: para manejar la división Shopping Center de Cencosud en Chile.

autores mandaran manuscritos, sino que debían identificar los temas vigentes y buscarles escritores potenciales. El catálogo también debió amoldarse a los mercados de Chile y Uruguay, que comenzaron a manejarse desde Sudamericana. Asimismo, el sello adoptó el rol de plataforma de distribución en toda Latinoamérica de los títulos editados en España por los sellos Lumen, Debate y Galaxia Gutenberg:

> Había que compatibilizar los programas editoriales de los sellos españoles y de otros países de América con los nuestros. Entonces, teníamos que hacer acá los principales libros de las colecciones de España. Había una gran afluencia de libros de afuera y yo trataba de mantener, de alguna manera, la producción local y de seguir apostando por autores jóvenes o nuevos y eso es más difícil en una editorial así. Lo aceptaban más o menos, tenía que pelear mucho, pero al final lo iban aceptando. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

Durante los primeros años, Random House se centró en modernizar los sistemas informáticos y la estructura de distribución. También cobró protagonismo en el proceso productivo el área de publicidad y marketing. En cuanto a los recursos humanos, no hubo recortes de personal, por el contrario, el objetivo de aumentar la producción demandó nuevas contrataciones. Otro de los cambios introducidos, como fue mencionado en el capítulo precedente, fue la modificación del sistema comercial. En Argentina y el resto de América Latina se utiliza el sistema de venta en consignación, mediante el cual los libreros facturan a medida que van liquidando los pedidos. Sin embargo, los alemanes, y en general todas las gerencias internacionales, probaron el modelo que funcionaba en Europa y Estados Unidos, y hasta 2001 aplicaron el de venta en fijo con posibilidad de devolución, que fracasó por ser demasiado rígido para economías fluctuantes como las latinoamericanas:

> Todo lo que estaba en la calle en consignación pasó a firme, duplicaron las ventas, pero dos años después tuvieron que volver hacia atrás porque el sistema no funcionaba: eso va muy bien cuando vienen las buenas, pero cuando vienen las malas te empiezan a devolver libros y no te pagan. Entonces, en un momento dado, cuando vino la crisis del 2001, hubo que volver todo para atrás y amoldarse a las circunstancias de cada país. (Gloria López Llovet de Rodrigué, comunicación personal, 13-11-2016)

El proceso de compra del 40% restante se inició en diciembre de 2000 y se concretó a fines de febrero de 2001 (*La Nación*, 03 de marzo de 2001). El directorio permaneció igual al que había sido conformado tres años antes y,

nuevamente, la promesa de autonomía continuó presente en el discurso de la multinacional. En 2001 Javier López Llovet se hizo cargo de la gerencia general por ofrecimiento de Bertelsmann, ya que la crisis económica dejó en evidencia que era imposible aplicar recetas de gestión en mercados complejos como el argentino: “Estuvieron cuatro años y se fueron [los gerentes alemanes] y a partir de ese momento yo me hice cargo de la gestión local, el director financiero se fue y nunca más vino un extranjero a gestionar” (Javier López Llovet, comunicación personal, 07-03-2017). En este marco creció la autonomía para armar los planes editoriales y decidir los títulos y el volumen de obras enviadas desde España, siempre en el marco de las expectativas de rentabilidad del grupo.

5.2. Grupo Editorial Norma

Este sello tiene la particularidad de integrar un grupo económico cuya principal actividad no está vinculada a las industrias culturales, lo que influyó notablemente en su modelo editorial y de gestión. Su historia se remonta a 1904, en la ciudad colombiana de Cali, donde una familia local, los Carvajal, inauguró una imprenta comercial que poco más de un siglo después se convirtió en una de las multinacionales más importantes de ese país. En 1914 comenzaron a producir artículos de papelería y en 1920 abrieron su primer almacén, donde también distribuían productos para oficina. Durante la década de 1920 la empresa ya se había expandido hacia la construcción y la comercialización de una amplia variedad de artículos: desde autos y camiones (producidos por la General Motors) hasta calculadoras, cajas fuertes y relojes, entre otros. Sin embargo, después de la crisis económica de la década de 1930 regresaron a sus orígenes y se enfocaron en la imprenta y papelería (en 1927 habían importado su primera prensa offset y en 1938 la primera de dos colores). Después de varias décadas centrados en esa área, en 1959 fundaron Publicar S.A., inicialmente dedicada a la impresión de guías telefónicas, aunque con el correr de los años sus actividades se orientaron hacia la publicidad y se convirtió en una de las empresas más rentables del grupo.[43] Al año siguiente, dieron sus primeros pasos en mundo

[43] Actualmente se especializan en la gestión de información para empresas a través de distintos canales y ofrecen servicios de contacto a clientes.

editorial con la creación de Editorial Norma, dedicada a la producción de libros escolares. A partir de 1962 también comenzaron a elaborar muebles de oficina. La expansión internacional del grupo en Latinoamérica, que comenzó en 1961 (con la creación de la Corporación Gráfica de Puerto Rico) y se aceleró entre 1970 y 1980, estuvo principalmente vinculada al negocio del procesamiento de pulpa, producción de papel y la apertura de plantas de impresión, mientras que la edición de libros siempre permaneció como una actividad secundaria (Carvajal, 2009).

La expansión internacional de Norma y el nacimiento de la línea de Literatura y Ensayo

En 1988 la editorial, hasta entonces abocada al mercado educativo colombiano, tomó un giro hacia el área de ficción y no ficción con el lanzamiento de la colección La Otra Orilla.[44] Los impulsores principales fueron los editores Moisés Melo (quien se convirtió en editor general de Norma Literatura y Ensayo en Bogotá entre 1991 y hasta 2003) y Rodrigo de la Ossa. A partir de ese primer proyecto el sello comenzó a publicar grandes obras contemporáneas y a realizar sus primeras traducciones para el mercado local. Al poco tiempo aparecieron las colecciones Poesía, Vitral y la de clásicos Cara y Cruz, que incluyó a varios autores latinoamericanos. Con el correr de los años también dejaron su huella las editoras colombianas Ana Roda, Margarita Valencia y María del Rosario Aguilar. Según recuerda el editor Carlos Castillo (Magnus, 18 de noviembre de 2012), Norma tomó ese camino motivada por el éxito que había tenido a nivel nacional la edición de la obra de García Márquez. El autor de *Cien años de soledad* quería que sus libros se publicaran en una editorial colombiana dedicada a la literatura; por lo tanto, para no perder el contrato los gerentes de Carvajal avanzaron en esa línea y mantuvieron esas colecciones vigentes a pesar de ser las menos redituables. Durante los primeros años los libros se producían en el país y se exportaban al resto del continente, pero conforme fueron armando equipos

[44] La Otra Orilla era distribuida por Norma en América Latina y, a partir de 2005, por Belacqva en España. De la mano de ésta la colección se convirtió en un sello editorial independiente en junio de 2007. A lo largo de su historia incluyó a autores como Ben Okri, Mathias Enard, Guillermo Arriaga, Georges Moustaki, Yasunari Kawabata, Rubem Fonseca, William Styron, Luisa Valenzuela, Władysław Reymont, William Ospina, Ruy Cámara, Ariel Magnus, Roddy Doyle, Truman Capote, Adolfo Bioy Casares, Osvaldo Soriano, Michael Cunningham, Isaac Bashevis Singer, Charles D'Ambrosio, Bruce Chatwin, Nadine Gordimer, T.C. Boyle, Griselda Gambaro, Tomás González, Edwidge Danticat, Alberto Manguel y Gesualdo Bufalino, entre otros.

editoriales locales varias filiales comenzaron a realizar ediciones propias. La creación del área fue muy bien recibida por los agentes ya que, con excepción de Alfaguara, en ese momento ningún sello literario tenía llegada a todo el territorio latinoamericano (Sudamericana operaba localmente, Planeta estaba presente en varios mercados pero sus filiales no trabajaban de forma integrada, y Bertelsmann apenas comenzaba a expandirse en la región). De esta manera, diversificada en dos ramas principales, Norma Educación y Norma Libros, su proceso de expansión hacia los mercados internacionales se inició en Ecuador y Puerto Rico en 1987. Norma Educación producía libros de texto y artículos escolares, mientras que Norma Libros funcionaba como si fueran cuatro editoriales: una dedicada al público juvenil, una de literatura y ensayo, otra de interés general (principalmente gerencia y autoayuda) y otra de licencias que manejaba la redituable marca Disney.

Durante la década de 1990 Norma se expandió en el mercado latinoamericano llegando a Chile (1990), Guatemala, Venezuela, México, Argentina (1991), Costa Rica (1994) y República Dominicana (1996); llegó a tener presencia en doce países, ocho de los cuales editaban libros localmente y cuatro contaban con plantas de producción propias (*Magnus*, 18 de noviembre de 2012); en los restantes distribuían libros desde oficinas que también comercializaban productos de otras divisiones, ya sea papelería, muebles o embalajes. También concretó la compra de varios otros sellos extranjeros: el español Parramón (1990), el costarricense Farben[45] (1991) y las argentinas Tesis (1991) y Kapelusz (1994). Durante la década siguiente intentaron penetrar en el mercado español mediante la misma estrategia, sumando al grupo a Ediciones Granica (2002) y Belacqva (2003). En conjunto con la Asociación para la Promoción de las Artes, en 2005 crearon el Premio La Otra Orilla, dedicado a la narrativa hispanoamericana. El galardón, que comenzó con una suma de treinta mil dólares y llegó hasta cien mil, se otorgó hasta 2011, cuando la editorial cerró todas las colecciones menos rentables y sólo sobrevivieron las de libros juveniles y de texto.

[45] Este caso se trató de una asociación con participación mayoritaria de Norma, no de una compra total.

El intento de posicionar a Norma en el campo: la inversión en adelantos

Como se dijo previamente, el principal objetivo de Carvajal S.A. era posicionar a Norma como un referente en la edición de narrativa latinoamericana y ocupar un espacio que se encontraba hasta cierto punto vacante. A lo largo de la década de 1990 el sello colombiano llegó a varios mercados del continente mediante la apertura de filiales, acuerdos de distribución y la compra de otras firmas. Su estrategia se basó en armar un fondo editorial de calidad literaria que les permitiese competir con los principales actores del campo. Una de sus tácticas principales para lograrlo fue la contratación de autores de renombre, pagando fabulosos adelantos que llegaron a ser los más altos de la región. En nuestro país el más grande fue otorgado a Osvaldo Soriano en 1995, quien se convirtió en el escritor nacional mejor vendido de la década: 500 mil dólares por los derechos de toda su obra más dos libros inéditos (Beccacece, 24 de septiembre de 2003), una cifra muy por encima de las que se manejaban en el mercado incluso para los *best-sellers* políticos.[46] Esta práctica fue aplicada hasta mediados de la década, cuando se evidenció su rotundo fracaso: si bien Norma consiguió armar un buen fondo editorial en poco tiempo, los libros no circulaban, por lo tanto, las inversiones no eran recuperadas. En un principio tampoco lograron definir una línea de edición, sino que sumaron buenas obras y escritores de prestigio a un catálogo ecléctico. A partir del año 2000 ajustaron el modelo de negocio, pero el pasivo acumulado era demasiado grande y se había erosionado la confianza de escritores y agentes, que veían al sello como una oportunidad para recibir un buen cheque, pero no para llevar las obras a las vidrieras de todas las librerías.

Norma en Argentina

Norma llegó a Argentina mediante un acuerdo de distribución realizado con

[46] En general los adelantos de la década de 1990 en el país no solían superar los 80 mil dólares. Esa fue la cifra que recibió Luis Majul en 1994 por *Los dueños de la Argentina II*, de parte de Sudamericana. Con la llegada del siglo XXI esta práctica se generalizó localmente y también crecieron los números: en plena crisis, durante el año 2001, Marcos Aguinis había recibido de Planeta 300 mil dólares por *El atroz encanto de ser argentino* y Jorge Lanata unos cien mil por los derechos de *Argentinos I,* comprados por Ediciones B en 2002 (Beccacece, 24 de septiembre de 2003); sin embargo, esos montos todavía se encontraban por debajo de varios adelantos pagados por Norma años atrás.

Tesis, la editorial especializada en libros de economía y gerencia dirigida por Jorge Scarfi y Carlos Arzadun (De Sagastizábal & Quevedo, 2015). En 1991 Carvajal compró el 70% del sello argentino, armando la filial Tesis-Norma y en 1994 sumaron a Kapelusz, que era una marca establecida a nivel internacional pero, de acuerdo con los entrevistados, tenía serios problemas financieros, por lo tanto fue puesta a la venta en un momento en el que el grupo colombiano buscaba entrar en el negocio del mercado educativo. La oferta y las negociaciones se llevaron a cabo por Tomás Castillo, un enviado de Bogotá que luego permaneció como gerente general. Durante sus primeros años, Kapelusz y Tesis-Norma funcionaron en edificios diferentes como dos empresas separadas. La unificación tuvo lugar después de la compra del 40% restante de Tesis, acelerada por conflictos entre la administración argentina y la colombiana. Scarfi y Arzadun dieron un paso al costado y en 1994 la dirección editorial quedó en manos de Fernando Fagnani, quien hasta ese momento había estado a cargo del área de Prensa y Comunicación. En 1999 dejó el puesto y fue sucedido por Leonora Djament hasta 2007.

Sin una línea editorial definida, durante sus primeros años la filial se dedicó a la edición de libros escolares y de economía. Negociadas directamente por Moisés Melo, las primeras obras de ficción publicadas fueron la obra completa de Osvaldo Soriano y tres libros de Adolfo Bioy Casares, que por su costo en adelantos también se distribuyeron en Colombia y otros países latinoamericanos. Sin embargo, a nivel local, el equipo de ventas no estaba preparado para poner en circulación estas tiradas de entre cuarenta mil y cincuenta mil ejemplares; hasta ese momento los libros importados desde la casa matriz no superaban los mil ejemplares por tanda, por lo tanto, la estructura de comercialización estaba adaptada para funcionar en una escala considerablemente menor, lo que limitó el éxito de estos primeros proyectos. A partir de la segunda mitad de la década el catálogo local también comenzó a consolidarse y el sello se estructuró en tres divisiones: Literatura y Ensayo, Infantil e Interés general. La línea de ensayo se inauguró 1996 con *La voluntad*, de Eduardo Anguita y Martín Caparrós; y la de literatura en 1997 con la novela de Federico Jeanmaire, *Montevideo* (y continuó

con autores como Marcelo Cohen, Carlos Gamerro, Miguel Vitagliano, Juan Martini, Oliverio Coelho y Griselda Gambaro, entre otros). Es destacable que el grueso de la facturación de la filial provenía del área Infantil, gracias a las licencias para la publicación de la Gran Colección Disney.[47] La producción estaba destinada al público infantil consumidor de cualquier tipo de *merchandising*, tanto de los estrenos anuales del estudio estadounidense como de los programas emitidos por *El mundo de Disney*, el exitoso formato que Gustavo Yankelevich había presentado en 1990 por la pantalla de Telefé.[48] Del área Literatura y Ensayo la colección mejor vendida fue la de Biografías y Documentos, de libros periodísticos e investigación histórica, que incluyó *best-sellers* como *Galimberti: de Perón a Susana, de Montoneros a la CIA: Biografía no autorizada*, escrito por Marcelo Larraquy y Roberto Caballero; o el volumen I de *Los mitos de la historia argentina* de Felipe Pigna, que vendió más de 200 mil ejemplares. Las ganancias generadas por este tipo de libros permitían cubrir las pérdidas de otras divisiones y otorgaban un margen mayor para la elaboración de proyectos más culturales:

> Interés General e Infantil eran muy rentables y subsidiaban a Literatura y Ensayo, esa es la verdad, sobre todo por los adelantos de Soriano y Bioy. Los presupuestos se cumplían pero los márgenes eran chiquitísimos. En ese momento había una apuesta para armar un catálogo, pero si lo mirás a la distancia el problema fue que primero compraron a Bioy Casares y a Soriano pero lo que publicamos después no tenía nada que ver con ellos, comprarlos debió haber sido lo último. Lo primero, cuando vos querés armar un catálogo en un país, es publicar veinte autores argentinos y que el lector diga “ah, mirá, esta editorial publica en esta dirección”. (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

La impresión de libros en Argentina para autoabastecimiento también comenzó en esta etapa, cuando los editores locales empezaron a encarar proyectos editoriales propios de envergadura, salvando algunas excepciones que también estaban destinadas a los mercados extranjeros. Por ejemplo, *La Historia*, de Martín Caparrós, se editó en Argentina e imprimió en Colombia para su

[47] Disney estrenó ochenta y ocho películas entre 1990 y 2002, pero en nuestro país tuvieron mayor éxito las siguientes: *La Bella y la Bestia* en 1991, *Aladdín* en 1992, *El Rey León* en 1994, *Pocahontas* y *Toy Story* en 1995, *El jorobado de Notre Dame* en 1996, *Hércules* en 1997, *Mulán* en 1998, *Tarzán* y *Toy Story 2* en 1999, *Las locuras del Emperador* en 2000, *Atlantis el Imperio Perdido* y *Monsters Inc*. en 2001 y *Lilo & Stitch* en 2002

[48] *El Mundo de Disney* transmitió por primera vez en Argentina series como *Dinosaurios* y *Blossom*, además de los dibujos animados clásicos y durante sus años de emisión logró espectaculares números de rating.

distribución en ese país y posterior exportación. Más allá de este tipo de casos, en general los libros argentinos no circulaban por fuera de su mercado y sólo algunos trascendieron las fronteras. Dentro de ese grupo también cabe mencionar a la colección Shakespeare, de libros traducidos por escritores. El ambicioso proyecto dirigido por Marcelo Cohen tuvo una gran calidad literaria y estética pero muy mala distribución internacional, por lo tanto, no generó las ganancias esperadas, aunque tuvo buenos niveles de venta y funcionó bien en el difícil mercado mexicano. A nivel nacional, para la distribución se reutilizó la estructura heredada de Tesis y Kapelusz y no se realizó una inversión extra en este rubro, ni en marketing:

> [La comercialización] era menos agresiva que la de Planeta y Sudamericana por dos motivos: primero por una cuestión de perfil, o sea, tanto los colombianos como los que hacíamos Norma acá teníamos un modelo un poco más cultural que comercial. Pero sobre todo por una cuestión económica (…). Norma siempre fue una editorial mediana, hoy no sé si usaría esa palabra, pero en ese momento, donde no existían las editoriales pequeñas y medianas, creo que era más parecida a lo que es el Fondo de Cultura Económica: una editorial menos agresiva y comercial. Y con menos presupuesto en marketing, nosotros teníamos un dinero acotado, no empapelábamos la ciudad ni teníamos la posibilidad de hacer publicidad por televisión. (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016).

En cuanto a los criterios editoriales, los editores entrevistados coinciden en que tuvieron mucha libertad para armar sus catálogos y no recibieron demasiada presión por parte de la gerencia colombiana. Así, los niveles de rentabilidad esperados, aunque presentes, no condicionaban directamente los planes editoriales:

> No había criterios, la verdad. [Lo que publicaba] era lo que me gustaba, sinceramente. Sí me hacían hacer una hoja de costos y un plan de marketing, pero a fin de año no había una verificación de qué se hizo. No había un método, pero porque no había una experiencia sobre cómo gestionar las filiales. Después fueron aprendiendo, esto no fue siempre así, Norma duró diez años más, de hecho (…). La presión por la rentabilidad no estaba muy presente, lo cual no estaba mal porque eso estaba pensado en el sentido de desarrollar un catálogo en un país; y si vos aspirás a lo que aspiraban ellos, a publicar libros buenos, podés pedir rentabilidad, pero es difícil que la hagas. De golpe la podés lograr, pero si el objetivo principal es ese, podés tener un problema. (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

> [La libertad para decidir qué publicar] era absoluta, yo creo que en Argentina tuvimos muchísima suerte porque realmente hicimos el catálogo que queríamos. También aprendimos a utilizar los números para probar que se podía ser rentable y llegar a las expectativas económicas que los colombianos te pedían. (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016)

Sin embargo, esta libertad encontró cierto límite cuando Colombia advirtió las pérdidas que registraban las líneas de ficción y ensayo. La filial argentina siempre logró mantener sus números equilibrados y a lo largo de su trayectoria editó de manera relativamente integrada *best-sellers* y obras más culturales, pero a nivel internacional se había acumulado un pasivo que en 2000 ascendía a cinco millones de dólares, lo que demandó reajustar los criterios productivos.

El fracaso del proyecto: buenos libros y mala estrategia empresarial

Norma contó con buenos editores y llegó a armar un fondo editorial de calidad, pero desde la gerencia general no lograron adaptar su modelo de negocio al mundo del libro. Con una estructura muy verticalista y centralizada desde Colombia, la tendencia inicial fue producir libros en Bogotá y exportarlos al resto de Latinoamérica. Las filiales productivas que poseían planes editoriales propios tardaron en adaptarse a las particularidades de esos mercados, principalmente porque Carvajal impuso un modelo de *management* específico y la receta de pagar grandes adelantos a autores canonizados. Tampoco lograron poner en marcha una fluida circulación internacional de la producción, por lo tanto, aunque con algunas excepciones, las ventas eran bajas:

> Es un problema cultural. Culturalmente esa empresa nunca tendría que haber tenido una editorial. Pero ¿qué pasó? Entró Moisés Melo y sabían que con él conseguían a [Gabriel] García Márquez, que estaba en una editorial muy trucha de Colombia y confiaba en él, Carmen Balcells también… y le dieron el libro. Entonces los tipos [el Grupo Carvajal] dijeron "guau, esto es fácil, en seis meses conseguimos a García Márquez, ahora vamos por todo¨. (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

De esta manera, Norma comenzó a acumular un pasivo gigantesco: por un lado, debido al elevado costo de producción de los libros; y por otro, porque no consiguieron fortalecer una estructura de comercialización que permitiera vender la cantidad necesaria para recuperarlo. Este problema estructural de *management* ocasionó que las inversiones en pos de aumentar las ventas quedaran truncas, tal como sucedió con el lanzamiento del Premio La Otra Orilla, que no obtuvo el resultado esperado y aumentó los gastos del sello en un momento de crisis interna:

> Yo creo que Norma no trabajó bien la base. No armó bien una plataforma desde el primer día. En parte porque les costó mucho internamente, ya que cada vez que abrían una

> sucursal en otro país el presidente [del grupo], que era Adolfo Carvajal, mandaba a alguien de su confianza que nunca era del área editorial y eso fue resintiendo la percepción de los lectores (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

A partir de 2000 la editorial debió ajustar el modelo de negocio para reducir las pérdidas. Con tal fin bajaron las cifras de los contratos con escritores y comenzaron a imprimir bajo demanda. No obstante, esta estrategia controló el crecimiento del pasivo, pero no logró aumentar las ventas. Este sistema permitía controlar los excesos de inventario pero las tiradas acotadas no siempre alcanzaban para cubrir los costos de producción. En general, todas las filiales disminuyeron el número de ejemplares, pero sin una reducción de los gastos o una optimización de la comercialización, fue imposible aumentar las ganancias:

> Los colombianos, a diferencia de los españoles, tenían una concepción un poco diferente respecto del inventario: preferían perder rentabilidad reimprimiendo tiradas más pequeñas. Planeta por ahí prefería ganar rentabilidad e imprimir de entrada mucho y después reimprimir, imaginando que lo iban a vender; mientras que en Norma había una política de inventarios bien acotados, no importa que se pierda rentabilidad, pero no tenés el problema del exceso a futuro, ese era uno de los puntos donde más nos machacaban. (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016).

Eventualmente, el bajo nivel de ventas y los problemas en la distribución generaron que los agentes y escritores perdieran respeto y confianza en el sello. Como se dijo previamente, en pocos años se instaló la idea de que Norma era una buena firma para negociar contratos pero no para que los libros circulen; entonces los agentes negociaban algunas obras y luego se llevaban a sus escritores a un sello con mejor penetración en los mercados.

> Había cosas que se vendían bien. Pero el problema era que tenías detrás 750 mil dólares pagados de adelantos, por lo tanto todo era muy desconcertante. Recuerdo que [Antonio] Dal Masetto, que era amigo de Soriano, vino a verme y me dijo “yo quiero publicar acá” [y le respondí] “mirá que la plata se terminó, yo ya no tengo 500 mil dólares; además, no los hubiera pagado” y él se calentó. Como insistía, insistía e insistía, desde Colombia me dijeron que le ofrezca cuarenta mil [dólares], yo les dije “me va a putear”. Y me llamó un viernes a la noche para decirme “acabo de firmar con Planeta, me ofrecieron 95 mil dólares”. Pero claro, todo el mundo venía a Norma a llevarse un cheque, entonces para armar un plan editorial nuevo hubo que desarmar ese mito (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

Finalmente, en septiembre de 2011 la gerencia de Norma anunció la progresiva desinversión en las áreas de Ficción, No-Ficción e Interés General para dedicarse al mercado educativo. En ese momento, esas divisiones sólo representaban el 3% de la facturación total del grupo, frente al 20% que

generaban los libros juveniles y de texto (*Semana*, 17 de septiembre de 2011). De esta manera concluyó el proyecto de instalar al sello como un referente de la edición latinoamericana: contaba con respaldo de capital económico, humano e intelectual y había comenzado a forjar cierto prestigio en el ambiente; sin embargo, no lograron adaptar su modelo de negocios al mundo del libro y tardaron en comprender las demandas y necesidades concretas de cada mercado nacional. Carvajal intentó armar un fondo editorial de calidad sobre la base del pago de adelantos exorbitantes, pero sin fortalecer los eslabones de distribución y comercialización los libros no se movían de sus mercados de origen. El grupo entonces decidió abandonar el negocio editorial y concentrarse en sus divisiones rentables.[49]

5.3. Conclusiones

Los dos modelos presentados en esta tesis fueron las formas más utilizadas por las multinacionales para expandirse en los mercados nacionales, mediante la explotación de recursos preexistentes o la creación de propios. La compra de Sudamericana se trató de una operación típica durante esta etapa del proceso de concentración: los grupos más grandes del campo editorial global comenzaron a invertir en los mercados nacionales mediante la adquisición de sellos bien posicionados, con el fin anular la competencia, reutilizar recursos y disminuir el riesgo de inversión. Bertelsmann se centró en conservar y explotar el capital simbólico de esta editorial, que tardó una década en adoptar el nombre Random House-Mondadori. El grupo alemán también advirtió rápidamente que la rentabilidad dependía del conocimiento y la capacidad de manejo de los avatares del mercado, por lo tanto, después de una breve experiencia, dejaron la dirección general en manos de un argentino (y nieto de Antonio López Llausás), Javier López Llovet, quien logró adaptarse a las rutinas productivas y los criterios de funcionamiento característicos de los conglomerados internacionales.

En general, las editoriales que elegían abrir filiales tenían menos respaldo

[49] En 2016 el Grupo PRISA compró Carvajal Soluciones Educativas por 16,8 millones de euros, que incluía a empresas como Kapelusz, Greenwich, Buenas Noches, Torre de Papel, Zona Libre, Educa Inventia, Voluntad y la licencia para utilizar la marca Norma (*El País*, 2 de marzo de 2016).

económico que les permitiese afrontar la compra de sellos grandes que representaban una inversión más segura. Carvajal S.A. optó por esta estrategia de expansión no por falta de capital, sino porque la industria del libro no era su negocio principal, y este desconocimiento generó que las proyecciones empresariales chocaran con las posibilidades y capacidades para concretarlas. A través de Editorial Norma compró dos firmas nacionales, Tesis y Kapelusz, que sirvieron para fortalecer la estructura de la filial. Así, se instaló en el mercado argentino mediante la conformación de un catálogo propio; sin embargo, es destacable que el fracaso estuvo más vinculado a problemas de *management* del grupo colombiano a nivel internacional que a problemas de gestión a nivel local. La gerencia general de Carvajal no logró compatibilizar su ambicioso proyecto con una buena adaptación al mundo del libro y al funcionamiento de los mercados latinoamericanos. De esta manera, las pérdidas constantes incentivaron el cierre de las líneas de literatura y ensayo (2001) y la eventual venta de Carvajal Soluciones Educativas al Grupo PRISA (2016).

6. Consideraciones Finales

Esta investigación tuvo por objeto analizar la concentración y extranjerización del mercado editorial en Argentina; para ello se hizo hincapié en las dinámicas de los principales actores del campo durante la década de 1990. Para comprender este proceso fue necesario tener en cuenta dos factores interconectados: por un lado, a nivel nacional, la situación de fragilidad de las empresas locales, afectadas por las crisis económicas, las consecuencias de la dictadura militar de 1976 y la falta de protección y promoción del Estado (al menos hasta 2001, cuando se sancionaron las leyes de Fomento del Libro y la Lectura N° 25.446 y de Defensa de la Actividad Librera N° 25.542); por otro, a nivel internacional, la configuración de un campo editorial global a partir de la expansión de las editoriales multinacionales, en un marco de cambios en los hábitos de consumo y en las rutinas productivas de los bienes culturales. De esta manera, la conformación de multimedios transnacionales y su creciente financiarización impulsó a las grandes editoriales a aumentar su control de los mercados

periféricos, para desplazar a los competidores locales y mantener márgenes de ganancia similares a los de otros sectores económicos.

Las empresas argentinas no lograron adaptarse lo suficientemente rápido a esta nueva lógica de funcionamiento, por lo tanto, durante el período que fue objeto de estudio comenzó una etapa de reconfiguración del espacio editorial nacional y de las dinámicas entre los actores lo integraban. El proceso de concentración que se aceleró a partir de 1998 significó la integración de Argentina a un espacio global que, en ese momento, llevaba casi dos décadas desarrollándose (Szpilbarg, 2012). Los casos de estudio presentados fueron las editoriales Sudamericana y Norma: la primera, una casa argentina comprada por un grupo multinacional, desarrolló un modelo de negocio que resultó efectivo en el largo plazo, de acuerdo a los objetivos de la empresa; la segunda, una filial del grupo colombiano Carvajal, no logró mantenerse competitiva y fue perdiendo cuotas de mercado durante el transcurso de los años. A partir del trabajo de campo realizado es posible resaltar ciertos aspectos que caracterizaron al sector durante este periodo de transformación que continuó evolucionando durante los años siguientes.[50]

a- La transformación de los modelos de negocio y el surgimiento de nuevas rutinas productivas

En el caso de la compra de editoriales tradicionales, las nuevas gerencias apuntaron principalmente a aprovechar sus capitales simbólico y humano, y modernizaron las estructuras de distribución y comercialización con el fin de reutilizarlas. Los gigantes editoriales, con un respaldo de capital económico suficiente como para disputar de forma independiente la cuota de mercado y los autores del catálogo de los locales, se centraron en comprar las empresas mejor posicionadas, movimiento que permitía a la vez reducir la competencia y el riesgo de inversión. Los grupos internacionales más chicos optaron por la instalación de filiales productivas, lo que demandaba una menor inversión y permitía distribuir y

[50] Al respecto, se recomienda leer los trabajos de Daniela Szpilbarg (2015) y Ezequiel Saferstein (2013) sobre las reconfiguraciones del campo editorial local a partir de los procesos de concentración que se analizaron en este trabajo.

comercializar más eficazmente sus libros. También podían adquirir sellos nacionales más chicos y explotar sus capitales social, económico y humano, con el objetivo de fortalecer su propio capital simbólico

En general, aunque mediante estrategias diferentes, ambos grupos internacionales (Carvajal y Bertelsmann) implementaron una estrategia similar: una gerencia general a cargo de enviados desde las casas matrices, equipos editoriales nacionales y modelos de comercialización importados. Sin embargo, después de la crisis económica de 2001 fue necesario replantear estas recetas, en tanto se advirtió que mercados tan complejos como los latinoamericanos exigían un alto grado de conocimiento de sus especificidades y capacidad de adaptación a sus avatares. Así, a partir de estas experiencias iniciales, la diputa por los territorios de influencia en el campo editorial global comenzó a demandar el desarrollo de modelos menos verticalistas que explotaran la idiosincrasia y particularidades locales. Este reacomodamiento se desarrolló vinculado a un reconocimiento de los gustos del público y a una familiarización con el funcionamiento del sector librero, competencias que los editores nacionales ajustaron para adelantarse a las potenciales demandas, a reconocer los posibles *best-sellers* nacionales y extranjeros, pero también a aprovechar algunos nichos de mercado considerados lucrativos.[51]

Aunque los criterios de edición de los grandes grupos se amoldaron a las demandas nacionales, las expectativas de rentabilidad continuaron siendo determinantes. En este sentido, en el discurso de los editores entrevistados se advierte una tensión contante entre la autonomía y los condicionamientos para decidir qué publicar, dado que estos resultaban indirectos y su incorporación en muchos casos era un proceso personal. En general, la estandarización de la oferta se convirtió en tendencia, en la medida en que, ante la ausencia de políticas públicas específicas para el sector, la producción quedó librada a las leyes del mercado. En este sentido, emerge en el foco de atención el debate sobre el papel del actor político como regulador de la actividad y promotor del libro y la lectura,

[51] Durante la última década grupos como Random House y Planeta comenzaron a editar libros para nichos de mercado, con tiradas de menos de mil ejemplares.

entendiendo su importancia como portador de sentido en el seno del tejido social.

b- La adaptación del editor argentino a las nuevas lógicas editoriales

Los sellos extranjerizados durante la década de 1990 continuaron contando con una camada de editores argentinos que trabajaban con parámetros más tradicionales de la profesión, muchos de ellos llevaban décadas en el mismo sello. En principio, intentaron mantener criterios editoriales más culturales, que eventualmente fueron fundiéndose con los comerciales, impulsados por las nuevas gerencias. De esta manera, su experiencia en el mercado local se convirtió en un recurso invaluable para las firmas internacionales, aunque supeditada a su ajuste a las expectativas de rentabilidad y al aprendizaje de los modelos de administración de las multinacionales. Con el paso del tiempo, estos editores se amoldaron a las nuevas rutinas productivas o abandonaron los grandes grupos y comenzaron a buscar espacios en editoriales menos comerciales, dejando su lugar a editores jóvenes ya formados en el área del *management* y plenamente adaptados a la cultura de la *editorial productora.*

c- El posicionamiento de las estrategias de marketing y comercialización como parte central en la cadena de valor del libro

Esta investigación también permitió observar y analizar el papel fundamental de las nuevas técnicas de marketing cultural como herramientas de las grandes editoriales para reconocer las potenciales demandas, crear mercados de consumo y hegemonizar espacios en el canal librero. El ciclo casi fugaz del libro, que en general caracteriza a los *best-sellers,* dependía en gran medida de campañas de marketing y actividades de comercialización eficaces, que lograsen llegar al público masivo o, según el producto, a los diferentes sectores socioculturales de interés comercial. De esta manera, el alto grado de inversión (en adelantos, compras de sellos, modernización de eslabones de la cadena de valor, entre otros) demandaba la implementación de estrategias que garanticen la circulación fluida de los libros; por lo tanto, las áreas dedicadas a esta tarea cobraron un mayor protagonismo en el proceso productivo.

d- El surgimiento de la edición independiente

A partir de esta década, la industria española comenzó a controlar el mercado latinoamericano del libro y a acumular derechos de publicación y traducción; posición basada, todavía en nuestros días, en un respaldo de capital económico que les permite negociar más fácilmente con los agentes literarios, tener presencia directa en los mercados nacionales y mantener una oferta amplia, variada y constantemente renovada. En este contexto, a fines de la década comenzaron a aparecer sellos con un perfil más cultural; dedicados a nichos de mercado, no buscaban competir entre pares ni con los grandes grupos. Sin embargo, a pesar de que comenzaron a surgir estos pequeños actores que renovaban el mercado, sus desventajas competitivas tendían a devenir en su desaparición o absorción por parte de los grandes grupos, mejor posicionados para enfrentar las pérdidas y los avatares de la actividad económica (Becerra & Mastrini, 2009).

Esta competencia feroz demandó que las editoriales más chicas deban desarrollar modelos de negocio diferentes en función de sus objetivos comerciales. En este sentido, en el transcurso de los años, el grupo generalmente denominado –y autodenominado– independiente se diversificó en una variedad de empresas y de modelos editoriales: firmas de producción artesanal, con diferentes niveles de profesionalización en las cadenas de valor, o que intentan competir en el canal tradicional de comercialización; es decir, aparecen empresas pequeñas y medianas que comienzan a innovar en nuevas formas de mantenerse rentables en el mercado controlado por gigantes editoriales.

A modo de cierre, en este período se inició una transformación radical del espacio editorial local, que condicionó de igual manera las lógicas de funcionamiento de los sellos tradicionales y de los llamados *independientes*. Asimismo, se caracterizó por haber sido una etapa de transición y prueba en donde se instalaron nuevas rutinas productivas que continuaron amoldándose durante la década siguiente, en consonancia con los reacomodamientos a escala global, y se asentaron las bases para el surgimiento de nuevos actores y nuevas

dinámicas. Por lo tanto, esta investigación describió y analizó un proceso especifico pero también se plantea como un punto de partida para continuar estudiando el funcionamiento del campo, su adaptación a las nuevas tecnologías (que se masificaron en el país a partir de la primera década del siglo XXI), y las repercusiones de estas transformaciones, que se manifestaron en el largo plazo.

Anexo I. Avisos publicitarios en *La Nación,* sección Cultura, entre 1990 y 2001

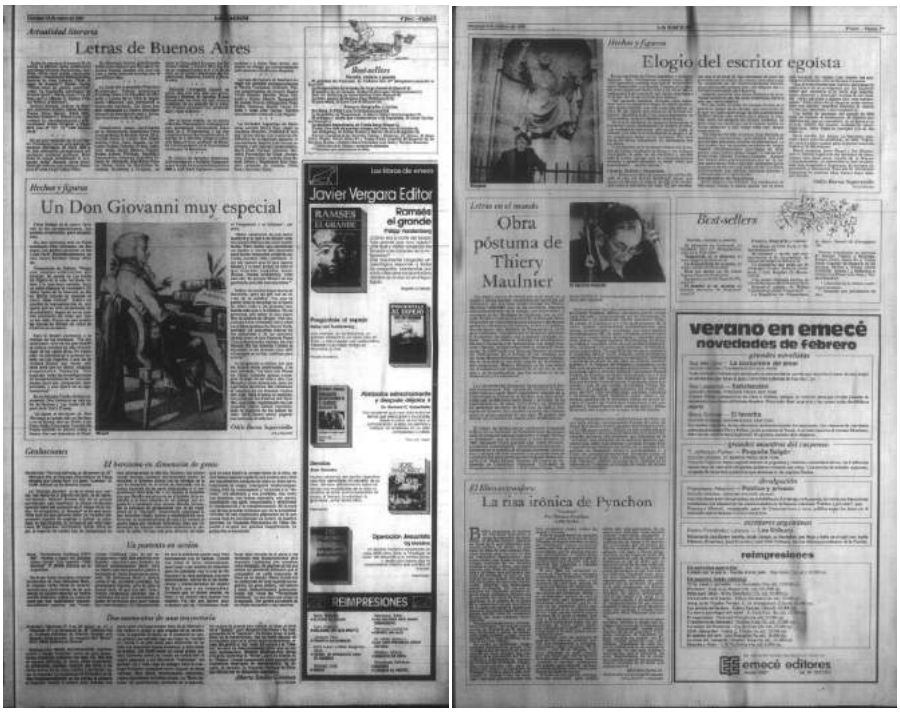
De acuerdo al testimonio de los editores entrevistados el suplemento de Cultura de *La Nación* era uno de los canales más elegidos a la hora de publicitar debido al nivel de ventas del diario y al perfil de sus lectores. Los avisos en la prensa gráfica no solían colocarse en la edición diaria, sino en este tipo de secciones, destinadas específicamente a consumidores de libros; ésta en particular apuntaba a lectores de literatura. A partir del relevamiento realizado, pudo observarse una renovación de actores que comienza en 1995 y se acelera a partir de 1998. Sudamericana y Emecé publicitaron de forma permanente durante todo el periodo, otros mantenían una presencia reducida pero constante, como Anagrama, Alfaguara o sellos que apuntaban a nichos rentables tales como Editorial Astrea (de libros económicos, sociales y jurídicos). Planeta se posicionó a mediados de la década como el mayor inversor, publicando avisos incluso durante 2001, cuando la crisis económica había desalentado el gasto en publicidad.

En el plano del marketing, durante la primera mitad de la década se observa una estética relativamente estandarizada: los sellos tenían un estilo específico que replicaban en cada edición, con excepción de Sudamericana, que variaba sus diseños con periodicidad. Durante la segunda mitad comienzan a aparecer los avisos en color y los diseños se tornan más variados; también aumenta, al menos hasta 2001, la inversión en este rubro. Cabe aclarar que si bien fueron consultadas todas las ediciones correspondientes al período, en este apartado sólo fueron incluidos los ejemplos considerados más ilustrativos, es decir, que pudiesen dar cuenta de la circulación de actores y la variación de las estrategias de marketing. En general, se trata de publicaciones realizadas entre los meses de

diciembre, enero y febrero, la temporada de vacaciones estivales, cuando aumentan las ventas del sector en función de la mayor disponibilidad de tiempo ocio para dedicar a la lectura.

Domingos 14 de enero, 03 de febrero y 18 de marzo de 1990[52]

Durante este año las publicidades más destacadas fueron de Javier Vergara Editores, Emecé y Sudamericana. Puede observarse una mayor inversión por parte de estos sellos en cuanto a la periodicidad de los avisos (publicaban cada domingo), el tamaño y el diseño. Hasta 1994 el suplemento fue la cuarta sección, se imprimía completamente en blanco y negro y no incluía anuncios en la portada:



Domingo 07 de abril de 1991

No se observan cambios acentuados en las rutinas editoriales del suplemento. Es destacable el diseño dinámico de Sudamericama, mientras que el resto de los sellos solían publicar avisos con un formato estándar. Además de los meses de verano, entre abril y mayo solían aumentar las publicidades en el marco de la realización de la Feria del Libro:

[52] Se incluyó el año 1990 porque resulta ilustrativo de algunas tendencias que se mantenían desde la década anterior.

Sección 4a Letras / Artes / Ciencia LA NACION Filosofía / Historia / Bibliografía

La XVII Feria

La educación y los libros

Coordinación de Jorge Urien Berri

LA NACION

La literatura y el libro

VE EL LIBRO JURIDICO QUE USTED BUSCA
VALLETTA EDICIONES
todos los textos en sueño
The British Council
Adhesión a la 17 Feria Internacional del Libro - Abril 1991
20% EFE SANTA FE
ARTURO CAMBOURS OCAMPO
AGVILAR
EMECÉ EN LA FERIA DEL LIBRO
GRANDES NOVELISTAS
OTRAS NOVELAS
LOS LIBROS DE ABRIL
EMECÉ EDITORES

Javier Vergara Editor

Memorias de lo doméstico

Obras recibidas

Vínculo parental

DE LA FLOR EN LA FERIA SAGA 10
ALBATROS
En la Feria del Libro: Stand 51

LA NACION

Madurez y destreza narrativa

Un estilo transparente

Sorprendente y audaz historia

Singular voz poética

Los libros de la Feria
SUDAMERICANA

Domingo 20 de diciembre de 1992

No hay cambios destacables durante este año. En esta edición Emecé ofrece la publicidad más destacada. También continúan presentes librerías, en este caso, El Ateneo y Acción. Durante la primera mitad de la década las dimensiones máximas no acostumbraban alcanzar la media página y, en general, cada empresa mantenía un diseño característico que repetía semanalmente:

Domingo 05 y 12 de diciembre de 1993

A partir de este año Planeta irrumpe en escena con un aviso de media página que supera las dimensiones máximas típicas del suplemento, en consonancia con su estrategia internacional de implementar grandes campañas de marketing. En la edición del día 05 puede verse un anuncio de la mexicana Grijalbo, que desde 1989 la pertenecía al multimedios italiano Mondadori, cuya presencia se mantuvo esporádica durante toda la década. El Ateneo también

aumenta el tamaño de su publicidad y, de manera excepcional, cambia el diseño (la librería cambió el estilo de sus avisos en reducidas ocasiones); sin embargo, sus apariciones comienzan a declinar a partir de esta etapa, conforme crece la competencia en el sector librero con la llegada de las grandes cadenas de comercialización y la masificación de venta de libros en supermercados, kioscos o tiendas de música. Siguiendo la misma tendencia, Editorial Norma publicita haciendo hincapié en su franquicia de libros de Disney (correspondiente al día 12), la colección más rentable de la filial en Argentina:

Domingo 06 de marzo de 1994

El Ateneo regresa a su diseño tradicional, mientras que Emecé presenta uno que se convirtió en un clásico del suplemento hasta 1999. Sudamericana continúa siendo el único sello que opta diseño variable:

Domingo 04 de diciembre de 1994

Ejemplo del nuevo diseño de tapa del suplemento, ya como la sétima sección:

Domingo 05 de marzo de 1995

Durante este año el tamaño del aviso de Planeta aumenta en relación con los anteriores, aunque con una estética que no rompe con la monotonía del suplemento. Aparece el tradicional de Emecé, mientras que Sudamericana opta por ofrecer varios anuncios ubicados en diferentes páginas, una tendencia que irá popularizándose con los años. El Ateneo disminuye el tamaño de sus publicidades y se prepara para desaparecer definitivamente de este canal:

Domingo 03 de diciembre de 1995

Durante este año Planeta intercaló avisos de dimensiones máximas con otros más pequeños de dos columnas:

10

Domingo 02 de Junio de 1996, la llegada de los avisos a color

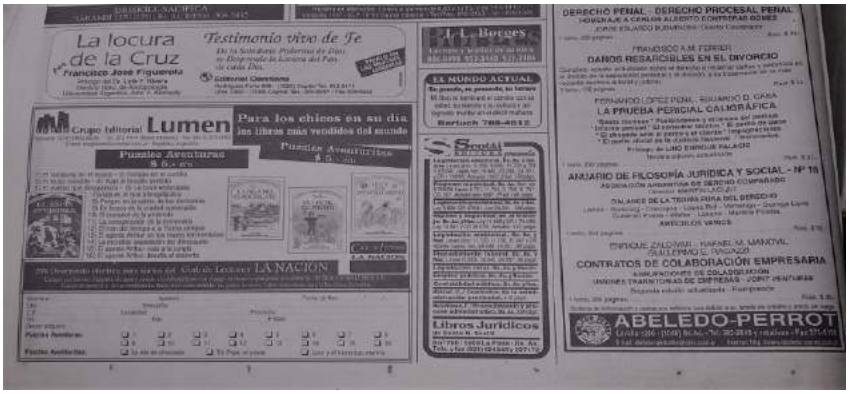
Durante este año cambia el diseño de tapa y el suplemento pasa a ser la sexta sección. Planeta publica un aviso a color en el extremo inferior de la portada, un espacio que no solía destinarse a la publicidad. Los avisos en color del interior eran los segundos más caros después del ubicado en la tapa. Por su parte, el aviso de Emecé permanece sin cambios de estilo, en blanco y negro:

Domingo 03 de agosto de 1997

No hay cambios mayores la sección durante este año. Comienzan a aparecer nuevos actores como Lumen (propiedad de Bertelsmann) y Anagrama, entre otros:

Domingo 10 de agosto de 1997

En esta edición se destaca la ausencia de Emecé, Sudamericana, Planeta, Alfaguara y de otros sellos especializados en el género literario, mientras que aparecen las editoriales Lumen y Abelardo Perrot, la primera especializada en Ciencias Sociales y Humanidades y la segunda en Derecho. Generalmente, durante los meses de diciembre, enero y febrero aumentan las ventas de libros de literatura, mientras que en marzo y agosto de temas académicos varios:



Domingo 18 de marzo de 1998

Durante este año Planeta abandona los tamaños máximos y comienza a publicar varios avisos interiores dedicados a libros específicos, con un diseño renovado y más atractivo. En esta etapa la inversión del grupo en publicidad ya supera ampliamente al resto de sus competidores:

Domingo 04 de octubre de 1998

Planeta continúa presente en la tapa del suplemento, mientras que Emecé publica su acostumbrado aviso, aunque se observa un aumento de tamaño. Por su lado, Sudamericana aparece junto a Plaza & Janés, aunque en avisos diferenciados. Random House siempre mantuvo la tendencia de publicitar las novedades de todos sus sellos de manera independiente:

Domingo 07 de febrero de 1999

El estilo de Emecé, que había permanecido casi inmutable durante la década, se amolda al estilo de sellos como Planeta, Alfaguara y Plaza & Janés. Prácticamente desaparecen los avisos de media página y se popularizan los de menores dimensiones y en color. Por su parte, Emecé se apropia del espacio inferior de la contratapa:

Domingo 14 de febrero de 1999

A partir de este año, conforme se profundiza la crisis económica, comienza a disminuir el número de publicidades. Planeta aumenta el tamaño de su publicidad de tapa:

Domingos 05 y 12 de diciembre de 1999

Norma irrumpe en la contratapa y comienza a acompañar a Emecé (que promociona su *best-seller* Harry Potter con un estilo cada vez más semejante al de su futuro comprador) y a Alfaguara:

Domingo 02 de enero de 2000

Durante este año, ya en puertas de la crisis económica de 2001, cae aún más el volumen de publicidades. Sin grandes modificaciones, la tapa y contratapa son ocupadas por Planeta, Emecé (también presente en el interior), Norma y Alfaguara. Sudamericana llevaba más de un año en manos de Bertelsmann, sin embargo, la gerencia decidió no aumentar la inversión publicitaria en la prensa, sino mantener el mismo perfil:

Domingo 09 de enero de 2000

Los avisos se tornan más esporádicos y sólo mantienen una presencia constante Planeta y el Grupo Bertelsmann. Este último publicaba novedades y recomendaciones de sus sellos en Argentina de manera alternada:

Domingo 09 de diciembre de 2001

Se profundiza el descenso en el volumen de publicidad y sólo Planeta y Bertelsmann (con avisos variados de sus sellos) mantuvieron una presencia ininterrumpida. Este año Emecé, ya propiedad del grupo español, continuó publicando en la contratapa y comenzó a compartir el protagonismo en tapa. Por su parte, Sudamericana adoptó la estética del grupo alemán. Es destacable que a partir de este año el suplemento pasó a llamarse *Cultura, Libros/Autores/Tendencias*, haciendo foco en sus principales inversores:

CULTURA

Domingo		
	CM/COL.	PAG.
Tapa (máx. 6 col. x 10 cm.)	$111	--
Interior color s/ubic.	$83	$24.601
Interior blanco y negro s/ubic.	$72	$21.341
Arte color y b/n	$83	$24.601
Contratapa	$83	$24.601
Ofertas literarias B/N s/ubic. (1)	$40	--
Ofertas de arte B/N en pág. de Arte (1)	$40	--
Ofertas de arte color en pág. de Arte (1)	$48	--

(1) **Medida mínima** 2 cm y **máxima** 10 cm. Sin descuento inversión

Fuente: Diario *La Nación* (s.f.)

La tabla precedente corresponde al esquema de precios del suplemento de Cultura del diario *La Nación*, vigente al 01/03/2003. El mismo da cuenta de que la mayor inversión en el rubro era realizada por Planeta, seguido por el Grupo Bertelsmann que invertía en publicidad constante para todos sus sellos operativos de Argentina. Mientras tanto, que las firmas nacionales más grandes quedaron relegadas en este espacio debido a las diferencias de capital disponible.

Bibliografía

Adorno, T. (1967). La industria cultural. En E. Morin & T. Adorno, *La industria cultural* (pp. 7-20). Buenos Aires: Galerna.

Aguado, A. (2014). 1956-1975 La consolidación del mercado interno. En J.L. De Diego, *Editores y políticas editoriales en Argentina (1880-2000)* (2da ed.) (pp. 135-171). Buenos Aires/México: Fondo de Cultura Económica.

Aguilera, Silvia (2013). Políticas públicas en cultura, una condición necesaria para la democratización del libro y la bibliodiversidad. *Comunicación y Medios*. N° 27, pp. 147-157.

Becerra, M., Hernández, P. & Postolski, G. (2003). La concentración de las Industrias Culturales. En H. Schargorodsky (comp.), *Industrias Culturales: mercado y políticas públicas en Argentina* (pp. 55-84). Buenos Aires: Ciccus.

Becerra, M. & Mastrini, G. (2009). *Los Dueños de la Palabra*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Beltrán, M. (2013). La Franja, de la experiencia universitaria al desafío del poder. Buenos Aires: Aguilar.

Bolaño, C. & Mastrini, G. (2002). Economía Política de la Comunicación: un aporte marxista a la constitución del campo comunicacional. *Oficios terrestres.* (2), 45-55. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46764/Documento_completo.pdf?sequence=1

Botto, M. (2014). La industria editorial en los años 90. En J. L. De Diego (dir.), *Editores y políticas editoriales en Argentina (1880-2000)* (2da ed.) (pp. 219-269). Buenos Aires/México: Fondo de Cultura Económica. (Año de publicación original del libro: 2006)

--(2011, octubre). Territorios del presente, fronteras de la literatura: pequeñas editoriales y editoriales alternativas. *2° Jornadas de intercambios y reflexiones acerca de la investigación en bibliotecología*. La Plata,

Argentina.

Bottaro, R. (1964). *La edición de libros en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Troquel.

Bourdieu, P. (2014). Una revolución conservadora en la edición. En P. Bourdieu, *Intelectuales, política y poder* (A. Gutiérrez, Trad.) (pp. 187-267). Buenos Aires: Eudeba.

--(2010). *El sentido social del gusto, elementos para una sociología de la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

--(1995). *Las reglas del arte*. España: Anagrama

Buonocore, D. (1944). *Libreros, editores e impresores en Buenos Aires.* Buenos Aires: El Ateneo.

Carponi Flores, J.C. (2009). El otro editor. En L. De Sagastizábal& F. Esteves Fros, *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.99-115). Buenos Aires: Paidós.

Chartier, R. (2007, julio-diciembre). ¿La Muerte del Libro? Orden del discurso y Orden de los libros. *Co-herencia*, 4 (7), pp. 119-129. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/774/77413255002.pdf

--(2006). Materialidad del texto, textualidad del libro. *Orbis Tertius*, 11(12). Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.201/pr.201.pdf

--(1994). De la historia del libro a la historia de la lectura. En R. Chartier, *Libros, lecturas y lectores en la Edad Moderna* (pp. 13-40). Madrid: Alianza.

Casanova, P. (2001). La República Mundial de Las Letras. Barcelona: Anagrama.

Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red Vol. 1*. México: Siglo XXI Editores.

Darnton, R. (2008). ¿Qué es la historia del libro? *Prismas*, 12(2). (Año de publicación original 1982)

De Diego, J.L. (2015). *La otra cara de Jano. Una mirada crítica sobre el libro y la edición*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ampersand.

--(2014). La "época de oro" de la industria editorial. En J. L. De Diego (dir.), *Editores y políticas editoriales en Argentina (1880-2000)* (2da ed.). (pp. 97-133). Buenos Aires/México: Fondo de Cultura Económica. (Año de publicación original del libro 2006).

--(2014). 1976-1989 Dictadura y democracia: las crisis de la industria editorial. En J.L. De Diego, (dir.), *Editores y políticas editoriales en Argentina 1880-2000* (2da ed.) (pp. 173- 218). Buenos Aires/México: Fondo de Cultura Económica.

--(2012, octubre-noviembre). Concentración Económica, Nuevos Editores, Nuevos Agentes. *Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*. Universidad Nacional de La Plata: FaHCE, Argentina. Recuperado de: http://coloquiolibroyedicion.fahce.unlp.edu.ar/actas/de_Diego/view

--(2007). La transición democrática: intelectuales y escritores. En A. Camou, M. Tortti & A. Viguera, *La Argentina democrática: los años y los libros* (pp.49-82). Buenos Aires: Prometeo Libros.

De Sagastizábal, L. & Quevedo, L. (2015) *Optimistas seriales, conversaciones con editores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.

De Sagastizábal, L. (1995). *La edición de libros en la Argentina. Una empresa de cultura.* Buenos Aires: Eudeba.

Del Carril, F. (2009). La producción editorial. En L. De Sagastizábal & F. Esteves Fros, *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.161-177). Buenos Aires: Paidós.

Diggles, K (1984). Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to Arts, London: Rhinegold.

Dujovne, A. (mayo, 2016). Frankfurt, háblame de mí. *Anfibia*. Recuperado de:

http://www.revistaanfibia.com/ensayo/frankfurt-hablame-de-mi/

--(2012, octubre-noviembre). Geopolíticas de la edición: el espacio editorial hispanoamericano bajo el prisma Frankfurt, 1949-1980. *Primer Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*. Universidad Nacional de La Plata: FaHCE, Argentina.

Dujovne, A. & García, D. (2011). Introducción a la "Literatura mundial" *Políticas de la Memoria*, (10, 11,12), 31-37.

Escobar, A. (2005). *Más allá del tercer mundo. Globalización y diferencia*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia.

Fernández Moya, M. (2009, julio-agosto). Editoriales españolas en América Latina. Un proceso de internacionalización secular. *Información Comercial Española*, (849), pp. 65-77. Recuperado de:

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_849_65-78__8847B920642349ACFD0111B6E4AF2C9D

García, E. (1965). *Desarrollo de la industria editorial Argentina*. Buenos Aires: Fundación Interamericana de la Bibliotecología Franklin.

Garnham. N. (1998). Economía Política y la política de los Estudios Culturales. En M. Ferguson & M. Golding (Eds.), *Econonmía política y estudios culturales* (pp. 121-144). Bosch: Barcelona

Getino, O. (2008). *Capital de la cultura. Las industrias Culturales en Argentina.* Buenos Aires: Ciccus.

--(1995). *Las industrias culturales en la Argentina. Dimensión económica y políticas públicas*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.

Gómez García, R. & Sánchez Ruiz, E. (2011). La Economía Política de la Comunicación y la Cultura. Tradiciones y Conceptos. *Portal Comunicación*. Recuperado de: http://www.portalcomunicacion.net/uploads/pdf/62_esp.pdf

Invernizzi, H. & Gociol, J. (2007). *Un golpe a los libros. Represión a la cultura durante la última dictadura militar* (2da ed.). Buenos Aires: Eudeba.

Katz, A. (2009). ¿Qué es el libro hoy? En L. De Sagastizábal& F. Esteves Fros, *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.

Kojima, K. (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, *14*, 1-21. Recuperado de: http://econpapers.repec.org/article/hithitjec/v_3a14_3ay_3a1973_3ai_3a1_3ap_3a1-21.htm

Lago Carballo, A. & Gómez-Villegas, N. (2006).*Un viaje de ida y vuelta: la edición española e iberoamericana (1936-1975).* Madrid: Ediciones Siruela.

Legendre B. (2013). Concentración, independencia y diversidad cultural. *Medios y Comunicación*. N° 7, pp. 25-31

Lee, H. K. (2005) When arts met marketing: arts marketing theory embedded in Romanticism, International Journal of Cultural Policy, 11(3): 289- -305

López Llovet, G. (2004). *Sudamericana. Antonio López Llausás, un editor con los pies en la tierra*. España: Random House Mondadori

Miège, B. (2006). La concentración en las industrias mediáticas (IMC) y los cambios en los contenidos*. Cuadernos de Información y Comunicación, Universidad Complutense de Madrid*, (11), 155-166.

Miguel de Bustos, J.C. (2007). Cambios Institucionales en las Industrias Culturales. Hacia una Economía directa o Reticular. *Portal Comunicación*. Recuperado de: http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=27

Mollier, J. (2016, 21 de septiembre). Del libro impreso al documento digital, fin de un ciclo histórico para la edición contemporánea. En *II Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*. Córdoba, Argentina

--(2009). Les stratégies des groupes de communication à l'orée du XXIe siècle. En G. Sapiro (Dir), *Les contradictions de la globalisation éditoriale* (pp. 27-46). París: Nouveau Monde éditions.

Mosco, V. (2006). La Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después. *Cuadernos de información y comunicación,* (11), 57-79. Recuperado de:

http://www.um.es/tic/LIBROS%20FCI-I/EconomiaPoliticaCom.pdf

Moret, X. (2002). *Tiempo de editores. Historia de la edición en España, 1939-1975*. Barcelona: Destino.

Muniz de Souza. J. (2016). *Debates sobre globalización editorial*, Cursos Virtuales Instituto de Desarrollo Económico y Social, Buenos Aires.

Naciff, S. (2014). Aspectos legales e institucionales de la industria editorial argentina. En J.L. De Diego, (dir.), *Editores y políticas editoriales en Argentina 1880-2000* (2da ed.) (pp. 271- 291). Buenos Aires/México: Fondo de Cultura Económica.

Pérez Alonso, P. (2009). El otro editor. En L. De Sagastizábal& F. Esteves Fros, *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.67-76). Buenos Aires: Paidós.

Pérez Gómez, A. (2000). Las concentraciones de medios de comunicación*. Quaderns del Consell de l´Audiovisual de Catalunya, 7*, 81-91.

Pinhas, L. (2009). La Francophonie face à la globalisation éditoriale : politiques publiques et initiatives privées. En G. Sapiro (Dir.), *Les contradictions de la globalisation éditoriale* (pp. 117-131). París: Nouveau Monde éditions.

Sabouret, Y. (2002). The place of multimedia groups in the world of publishing. En Fred Kobrak & Beth Luey (Eds.). *The structure of international publishing en the 1990s*. New Jersey: Transaction Publishers.

Saferstein, E. (2014). "Una cosa es mi biblioteca y otra es mi plan editorial": nuevas prácticas de los editores de los grandes grupos en Argentina. *Intesticios, Revista Sociológica de Pensamiento Crítico.8*, (1) ,117-131.

--(2013). La cocina del 'best-seller' político: producción y circulación de géneros editoriales sobre la coyuntura socio-política Argentina 2001-2011 (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.

Saferstein, E. & Szpilbarg, D. (2014). La industria editorial argentina, 1990-2010: entre la concentración económica y la bibliodiversidad. *Alter/Nativas Latin American Cultural Studies Journal*, (3). Recuperado de:

http://alternativas.osu.edu/es/issues/autumn-2014/essays2/saferstein-szpilbarg.html

Sapiro, G. (Dir) (2009). *Les contradictions de la globalisation éditoriale*. París: Nouveau Monde éditions

Sarlo, B. (1984, agosto). Argentina 1984: La cultura en el proceso democrático. *Nueva Sociedad*, (73). pp. 78-84.

Schiffrin, A. (2009). L'édition anglo-américaine entre dépolitisation et commercialisation : l'exemple des essais et des presses universitaires. En G. Sapiro (Dir.), *Les contradictions de la globalisation éditoriale* (pp. 81-92). París: Nouveau Monde éditions.

--(2001). *La edición sin editores*. *Las grandes corporaciones y la cultura*. (E.Gonzalo, Trad.). México: Ediciones Era. (Trabajo original publicado en 1999)

Sorá, G. (2011). El libro y la edición en Argentina. Libros para todos y modelo hispanoamericano. *Políticas de la Memoria*, (10, 11,12), pp. 125-142.

--(2009). Des éclats du siècle : unité et désintégration dans l'édition hispano-américaine en sciences socia-les. En G. Sapiro, *Les contradictions de la globalisation éditoriale* (pp. 93-116). París: Nouveau Monde éditions.

--(2008). "Misión de la edición para una cultura en crisis. El Fondo de Cultura Económica y el americanismo en tierra firme". En: C. Altamirano (dir.), *Historia de los intelectuales en América Latina. Tomo II. Los avatares de la "ciudad letrada" en el siglo X* (pp. 537-566). Buenos Aires: Katz.

Szpilbarg, D. (2015). Las tramas de la edición mundializada. Transformaciones y horizontes del campo editorial en Argentina 1998-2013 (tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

--(2012, octubre-noviembre). ¿Es Posible Hablar de Un 'campo Editorial Global'?: un análisis acerca de los agentes, mediaciones y prácticas en el espacio editorial trasnacionalizado. *Coloquio Argentino de Estudios sobre el Libro y la Edición*. Universidad Nacional de La Plata: FaHCE, Argentina. Recuperado de: http://coloquiolibroyedicion.fahce.unlp.edu.ar/actas/Szpilbarg.pdf/view

Thompson, J. (2010). Merchants of Culture. The publishing bussines in the Twenty-first century. United Kingdom: Polity Press.

Tosi, C. (2010, abril). El mercado de los libros de texto. Un análisis sobre el proceso de edición. *El hispanismo ante el Bicentenario.* Ponencia presentada en el IX Congreso Argentino de Hispanistas, La Plata, Argentina.

-- (2008). La edición de libros de texto en la Argentina. Mercado, complejidad del proceso y especificidad de saberes. *Espacios de crítica y producción*, *Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires*, (37), pp. 70-75.

Vanoli, H. (2009). Pequeñas editoriales y transformaciones en la cultura literaria argentina. *Apuntes de investigación del CECYP*, (15), 161-185. Recuperado de: http://www.apuntescecyp.com.ar/index.php/apuntes/article/view/277

-- (2010). Sobre editoriales literarias y la reconfiguración de una cultura. *Nueva*

Sociedad (230), 129-151. Recuperado de: http://www.nuso.org/upload/articulos/3746_1.pdf

Vila-Sanjuán, S. (2003). *Pasando página. Autores y editores en la España democrática*. Barcelona: Ediciones Destino.

Zaid, G. (1996). *Los demasiados libros*. Barcelona: Anagrama. (Trabajo original publicado en 1972)

Zallo, R. (1988). *Economía de la Comunicación y la Cultura*. Madrid: Akal.

Sitios Web, documentos e informes en línea

Alianza Internacional de Editores Independientes. (2014). *Declaración Internacional de los Editores Independientes para contribuir a la defensa y promoción de la bibliodiversidad*. Recuperado de:

http://www.allianceediteurs.org/IMG/pdf/declaration_internacional_de_los_editores_independientes_2014.pdf

Argentina. Cámara Argentina del Libro (2002). *Informe estadístico 2002*. Recuperado de:

http://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/Estadisticas%202002.pdf

--(2001). *Informe estadístico 2001*. Recuperado de:

http://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/Estadisticas%202001.pdf

Argentina (s.f.). *La Nación*. Tarifario de avisos notables. Recuperado de:

http://www.lanacion.in/Tarifario.aspx

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Centro de Estudios para la Producción (2005). La industria del libro en Argentina. *Notas de la Economía Real*, (48), pp. 53-82. Recuperado de:

http://www.cep.gov.ar/descargas_new/panorama_sector_industria/estudios_del_sec_ind/2005/industria_libro.pdf.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Observatorio de Industrias Creativas (2013). *Mercado editorial de Argentina y Ciudad de Buenos Aires, Informe 2013.* Recuperado de:

http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/mercado_editorial.pdf

Di Pietro, S. & Tófalo, A (coords.) (2013). *La situación educativa a través de los censos nacionales de población*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Gerencia Operativa de Investigación y Estadística (GOIyE). Recuperado de:

http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/2013_la_situacion_educativa_a_traves_de_los_censos_nacionales_de_poblacion_0.pdf

Getino, O. (coord.) (2004). *Industrias culturales en la Argentina. Los años '90 y el nuevo escenario post-devaluación*. Buenos Aires: Observatorio de industrias culturales. Subsecretaría de Gestión e industrias culturales de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: http://oic.mdebuenosaires.gov.ar/contenido/objetos/publicaciontrabajonumero1.pdf

International Publishers Association (2013). *IPA Global Publishing Statistics*. Recuperado de: http://www.internationalpublishers.org/images/data-statistics/2012/ipa-global-publishing-statistics-2.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (20 de octubre de 2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales de UNESCO*. París. Recuperado de: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf

Uribe Schroeder, R. (2005). *Producción y comercio internacional del libro en América Latina 2003*. Diagnóstico estadístico. (s.l.): Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe CERLALC.

Artículos periodísticos

Beccacece, H. (24 de septiembre de 2003). Ni con bombas ni tampoco con talento. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/530026-ni-con-bombas-ni-tampoco-con-talento/amp/530026

Chatruc, C. (03 de febrero de 1998). Sudamericana pasó a manos alemanas. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/86954-sudamericana-paso-a-manos-alemanas

El Grupo Bertelsmann ya tiene el 100% de Sudamericana (03 de marzo de 2001). *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/54385-el-grupo-bertelsmann-ya-tiene-el-100-de-sudamericana

Grupo PRISA compra empresas del Grupo Carvajal (02 de marzo de 2016). *El País*. Recuperado de: http://www.elpais.com.co/economia/grupo-prisa-compra-empresas-del-grupo-carvajal.html

La carta con la que García Márquez ofreció Cien años de soledad (18 de abril de 2014). *Clarín*. Recuperado de: http://www.clarin.com/sociedad/Garcia-Marquez-ofrecio-Cien-soledad_0_r1Nrd1CcDmg.html

Magnus, A. (18 de noviembre de 2012). Requiem para Norma. *Página 12 - Radar*. Recuperado de: https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/libros/10-4857-2012-11-18.html

Morán, D. (23 de septiembre de 2015). Agentes literarios, un negocio a la sombra de Carmen Balcells. *ABC Cultura*. Recuperado de:

http://www.abc.es/cultura/libros/20150923/abci-agentes-literarios-negocio-sombra-201509221920.html

Murió editor chileno Javier Vergara (03 de Octubre de 2003). *Emol-El Mercurio*. Recuperado de: http://www.emol.com/noticias/magazine/2003/10/03/125062/murio-editor-chileno-javier-vergara.html

Planeta se apresta a liderar el mercado editorial del país (09 de enero de 2001). *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/47771-planeta-se-apresta-a-liderar-el-mercado-editorial-del-pais

Pomeraniec, H. (26 de julio de 2001). Después de treinta años fue promulgada la Ley del Libro. *Clarín*. Recuperado de:

http://edant.clarin.com/diario/2001/07/26/s-03701.htm

Tusquets recupera la participación del 50% que vendió a RBA (16 de marzo de 2000). *El País*. Recuperado de:
http://elpais.com/diario/2000/03/16/cultura/953161221_850215.html

Réquiem por Norma (17 de septiembre de 2011) *Semana*. Recuperado de: http://www.semana.com/cultura/articulo/requiem-norma/246530-3

Usi, E. (30 de septiembre de 2005). Bertelsmann: de las biblias al imperio mediático. *Deutsche Welle*. Recuperado de: http://www.dw.de/bertelsmann-de-las-biblias-al-imperio-medi%C3%A1tico/a-1725524

Leyes

Ley 25.446 de Fomento del Libro y la Lectura. Boletín Oficial de la República Argentina,
Buenos Aires, Argentina, 26 de julio de 2001.

Ley 25.542. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 02 de diciembre de 2002.

Agradecimientos

Este trabajo de investigación fue el resultado de varios años de esfuerzo en el transcurso de los cuales recibí el apoyo de familiares, amigos, profesores y compañeros. En primer lugar es necesario mencionar a la Universidad Nacional de Quilmes y a los miembros de la *Maestría en Industrias Culturales: Políticas y Gestión;* especialmente a Guillermo Mastrini y Santiago Marino. También me es imprescindible destacar a Alejandra Cajal, por su amistad, su compañía en las cursadas y por sus gestiones en posgrado que me ahorraron varias horas de

estrés.

Principalmente, quiero agradecerles a mi director, Martín Becerra y mi codirector, José Luis de Diego; su guía y supervisión, sus lecturas, correcciones, los consejos y el aliento constante hicieron posible este trabajo y me ayudaron a crecer tanto académica como personalmente. De igual modo resultaron invaluables las discusiones realizadas en el marco de los encuentros del Grupo de Estudios del Libro y la Edición del Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES); por los aportes realizados me gustaría agradecerles a todos sus participantes, especialmente a Ezequiel Saferstein, Martín Fogliati, Alejandrina Falcón, Juan Martín Bonacci y Magdalena Cámpora, y a sus coordinadores, Alejandro Dujovne y Daniela Szpilbarg.

Finalmente, durante esta etapa resultó esencial el constante apoyo y cariño brindado por mi familia: mi hija Evelyn, la guía e inspiración para cada esfuerzo y fuente de todas las alegrías, a mi compañero y amigo Gustavo Brusasca, mi mamá Leticia Siciliano y mi hermana Verónica Páez. Un agradecimiento especial va dirigido a Naty Agnese y a Juan Carlos Brusasca, mis lectores y consejeros incansables. Y a amigos Mariana “Lana” Quevedo, Leonardo Avendaño, Eric Kitayama, Vera Aducci, Maximiliano Salerno, Giulia Facondini, Mina Vescovo, Pamela Álvarez Bernández y Diego Berasain, gracias a todos por la compañía, los buenos momentos y por hacer más liviano y feliz el trayecto.

A todos, muchas gracias.