



**Gestión de
proyectos
editoriales**
Cómo encargar
y contratar libros

Gill Davies

LIBROS
SOBRE
LIBROS





Gill Davies empezó su carrera en el mundo editorial en 1972 como secretaria de redacción en Tavistock Publications, empresa de la que llegó a ser directora ejecutiva, cargo que también tuvo en Library Association Publishing y Free Association Books; asimismo, fue directora editorial de Routledge. En los años ochenta trabajó en Nueva York, donde fue pionera en lo que entonces era una práctica novedosa: encargar y contratar obras que aparecían simultáneamente en los mercados estadounidense y británico. En 1990 fue la primera mujer en ser elegida presidenta del Council for Academic and Professional Publishing en la Publishers' Association de la Gran Bretaña. En 1998, tras 26 años en la industria, dio un giro a su carrera para concentrarse en la enseñanza. Actualmente es profesora del London College of Communication en la University of the Arts, de Londres; entre 2000 y 2005 lo fue en la Maestría en Estudios de Edición de la City University, también en la capital inglesa. Imparte cursos de capacitación en The Publishing Training Centre y la Oxford Brookes University. Está a cargo de las actividades comunitarias del Trinity College of Music.

Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros

Gill Davies

Traducción de Gabriela Ubaldini



Primera edición en inglés, 1995 (Blueprint)
Segunda edición en inglés, 2004 (Routledge)
Primera edición en español, 2005 (FCE)
Primera reimpresión, 2006
Primera edición electrónica, 2015

Título original: *Book Commissioning and Acquisition*

Diseño: Marina Garone
Fotografía de portada: Alejandro Cruz Atienza
Composición: Cristóbal Henestrosa

All rights reserved
Authorised translation from the English language edition
published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group

© 1995, 2004 Gill Davies

© Gabriela Ubaldini, por la traducción

D. R. © 2005, Libraria, S. A. de C. V.
Pitágoras 1143-e, Del Valle, 03100, México, D. F.
Teléfonos: (52 55)5335 1213, 14, 42 y 43
Correo electrónico: info@librossobrelibros.com
Sitio electrónico: www.librossobrelibros.com

D. R. © 2005, Fondo de Cultura Económica
Carretera Picacho-Ajusco, 227; 14738 México, D. F.
Empresa certificada ISO 9001:2008

Comentarios:
editorial@fondodeculturaeconomica.com
Tel. (55) 5227-4672



www.fondodeculturaeconomica.com

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio. Todos los contenidos que se incluyen tales como características tipográficas y de diagramación, textos, gráficos, logotipos, iconos, imágenes, etc., son propiedad exclusiva del Fondo de Cultura Económica y están protegidos por las leyes mexicanas e internacionales del copyright o derecho de autor.

ISBN 978-607-16-2988-3 (mobi)

Hecho en México - *Made in Mexico*

ÍNDICE

Nota del editor

Agradecimientos

Introducción

¿Por qué ser editor?

El camino para convertirse en editor

Estructura del libro

Terminología

¿Una receta válida para todos?

1. Cómo se elige lo que se publica

Cómo eligen los autores una editorial

Cómo eligen los editores a los autores

El contexto en el que se elige

El verdadero desarrollo de proyectos

La evaluación de libros y proyectos

El catálogo

El público lector

La competencia

Los asesores

El asesoramiento de los colegas

El análisis de la información reunida

El trabajo con agentes

Intuición *versus* hechos

Factores que pueden conducir a malas decisiones

Estudios de caso

2. Contratación de proyectos para su publicación

Presentación escrita

Estado de resultados

Rigor en cuanto a extensión y plazos de entrega

Contratos

Derechos

Errores de planeación comunes

Estudio de caso

3. De la contratación a la entrega

El seguimiento estricto del trabajo del autor

Sistema de seguimiento del trabajo del autor

La calendarización “segura”

El aliento y apoyo al autor

La planeación anticipada de la fecha de entrega

Los retrasos

- Los conflictos entre los autores y el editor
 - Los problemas con la entrega
 - Los manuscritos insatisfactorios
 - Estudio de caso
4. Manejo del proceso de edición
 - La explicación del proceso de edición al autor
 - El estudio de los manuscritos
 - El contacto con los colegas en materia de corrección y producción
 - La escritura de textos promocionales
 - El llenado de cuestionarios
 - Las coediciones
 - Las instrucciones para los diseñadores
 - La comunicación con el área de marketing
 - El día de lanzamiento
 - El manejo de conductas inapropiadas
 - Estudios de caso
 5. Aspectos estratégicos y financieros de la gestión del catálogo
 - La gestión del catálogo
 - Fondo editorial *versus* catálogo de novedades
 - El control del mercado
 - Tamaño y orientación del catálogo
 - Factores de marketing
 - Factores relacionados con los costos
 - Áreas problemáticas en el desarrollo de un catálogo
 - Conclusión
 - Estudio de caso
 6. Desarrollo y mantenimiento de un catálogo
 - El desarrollo de un catálogo establecido
 - El desarrollo de un catálogo como herramienta competitiva
 - El fondo editorial
 - Las reimpresiones
 - El riesgo de descuidar el fondo editorial
 - La eliminación de los libros del catálogo
 - Estudios de caso
 7. Trabajo en equipo y ética profesional
 - El trabajo en equipo dentro de la editorial
 - El trabajo con los autores
 - El comportamiento inadecuado
 - Estudio de caso
 8. ¿Una tarea imposible?
 - Catálogos heredados de otros editores
 - El uso del correo electrónico
 - El temor al fracaso
 - Días sombríos

¿El mejor trabajo?

9. ¿Tiene futuro el libro?

El ejemplo de los CD-ROMS

Desafíos técnicos y de desarrollo para los editores

En conclusión

10. Lecturas recomendadas y otras fuentes de información

Otras fuentes de información

Índice analítico

*Este libro está dedicado a la memoria de
David Evans
John Harvard-Watts
Peter Wait
verdaderos editores y colegas ejemplares*

Nota del editor

La industria editorial no suele ser tema de interés de la industria editorial. Aunque cada vez hay más, los libros acerca de la edición de libros siguen siendo escasos y, salvo un par de excepciones en el ámbito de lengua española, están dispersos entre los catálogos de diversos editores. Esta colección ofrece a los profesionales del libro, bajo un solo sello y de manera sistemática, herramientas prácticas para la diaria ejecución de sus labores y reflexiones sobre los alcances y limitaciones de su quehacer. La idea que anima la selección y preparación de las obras es contribuir a que los agentes involucrados en el ciclo del libro lleven a cabo su trabajo de mejor manera, con mayor facilidad y generando mayores beneficios, tanto culturales como económicos.

No es fácil definir el trabajo de un editor. Sin duda su órbita comprende la generación, evaluación y selección de obras, pero también la revisión de sus partes y la minuciosa lectura de los textos, así como la conversión del manuscrito en un original de imprenta y el ulterior lanzamiento con el aspecto adecuado, a través de los medios óptimos y con la promoción idónea. Pero no todos los editores recorren completo este arco de actividades, pues algunos se limitan a cumplir con la burocracia de la contratación y otros se concentran en el oropel de las relaciones públicas, mientras que algunos más se afanan hasta la neurosis en la corrección tipográfica y otros batallan para ensamblar lo que producen redactores, dibujantes, diseñadores, iconógrafos y demás profesionales que caben en un etcétera. A esos que separan el grano de la paja, pero sobre todo que se animan a segar las mieses de las que se toma ese grano —y aun a sembrarlas—, está dirigido este manual de *Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros*.

Una de las tareas menos estimuladas en el orbe hispanoamericano es precisamente el proceso por el cual se desarrollan los proyectos editoriales. Cuando surge una idea para escribir un libro —ya por la iniciativa del futuro autor, ya porque el responsable de una colección percibe que un título requiere una puesta al día, ya porque el gerente editorial entrevé un nuevo nicho de mercado—, se pone en marcha una maquinaria que exige tanto imaginación como control, entusiasmo y compromiso de parte de los involucrados. Cómo hacer que estos imprescindibles elementos se amalgamen y den como fruto varios miles de ejemplares impresos —y, mejor aún, vendidos— es uno de los objetivos de Gill Davies. Al ordenar y sistematizar lo que durante un cuarto de siglo ha visto que funciona cuando llega la hora de encargar y contratar libros, Davies busca simplificar, que no sustituir, el proceso de aprendizaje en la práctica a que debe someterse todo editor. Con pautas útiles y consejos detallados, esta obra señala posibles áreas de conflicto y llevará

la atención del lector hacia zonas que podrían pasarle inadvertidas, como el mal uso del correo electrónico o el exceso de confianza en la capacidad de un autor.

El editor además es un inversionista. Al elegir una obra, compromete recursos que podrían haberse empleado en otras, y de ahí que sus decisiones deban buscar el éxito, que no necesariamente se mide en términos financieros. Si tuviera acceso a recursos ilimitados, o si las elecciones editoriales no estuvieran sujetas al escrutinio económico o cultural, editar sería una actividad muy fácil, y muy aburrida. A diferencia del apostador que basa su juego en la mera intuición, el editor puede valerse de datos, sobre el mercado y sobre el contenido mismo de los libros, que acotan la incertidumbre propia de toda actividad que implica riesgos. Esta obra también brinda al editor pistas para equilibrar los elementos culturales y económicos al momento de actuar como inversionista.

Esta edición supuso algunos problemas léxicos que tratamos de resolver de manera que el lector reconociera un sabor local y una cercanía con lo que ocurre en su propia realidad. El título de la obra implicó una decisión que merece explicarse, pues además se vincula con otras que están presentes a lo largo de toda la obra. *Book Commissioning and Acquisition* se refiere a acciones bien enraizadas en la industria del libro en lengua inglesa, que no cuentan con equivalentes directos en castellano. Optamos por la fórmula “desarrollo de proyectos editoriales” porque, tanto si se escriben por encargo como si se aceptan las propuestas de un autor, los libros son en algún momento proyectos que deben desarrollarse. El protagonista de esta obra es el “editor de adquisiciones”, el que tiene la responsabilidad de nutrir un catálogo, de mantenerlo vivo, de renovarlo.

TOMÁS GRANADOS SALINAS
Director de la colección

Agradecimientos

Cuando por fin uno termina de escribir un libro, llega la hora de escribir los “Agradecimientos”. En mi caso particular, tal vez es la sección que debería haber escrito en primer lugar, puesto que sin la ayuda, el apoyo, la formación, el compañerismo y los consejos recibidos a lo largo de los años de una gran cantidad de personas —colegas, amigos y algunos que son ambas cosas—, difícilmente estaría en condiciones de decir algo sobre la actividad editorial, y menos aún de escribir un libro acerca de ella. En la primera edición agradecí a muchos; esa gratitud permanece intacta. Pero una nueva edición requiere una nueva revista de ese tipo de personas que se caracterizan por su generosidad y que, gracias al cielo, el mundo editorial aún parece conservar y reclutar.

El lugar preferencial dentro de mi lista corresponde a Elisabeth Tribe, de Hodder Arnold. Mientras que al momento de la primera edición ella era un “conejiillo de indias” relativamente nuevo dentro del ámbito editorial, hoy se encuentra en condiciones de brindarme muy buenos consejos, que siempre representan un alivio. También Paul Cherry, de HarperCollins; Tony Lacey, de Penguin; Franja Weaver, de Sweet & Maxwell; John Peacock, de Macmillan; David Tebbutt, de Faber & Faber, y Andrew Welham, de Dorling Kindersley, me han brindado con generosidad su tiempo y sus invalorable comentarios. Sin ellos, el paisaje de este libro habría sido algo desolado.

También quisiera agradecer a mis colegas de Routledge. Rebecca Barden y Christopher Cudmore me convencieron de escribir una segunda edición. La ayuda de Lesley Riddle, Katharine Ahl y Moira Taylor ha sido inestimable. Alison Foyle no sólo fue generosa, sino que también me brindó consejos extremadamente sensatos, y le estoy especialmente agradecida por su ayuda. Routledge también buscó el asesoramiento de otros editores. Por esas cosas, nunca sabré quiénes fueron esos asesores anónimos, pero les estoy agradecida por su amabilidad para con la primera edición, por apoyar esta segunda edición y por proporcionarme una buena cantidad de consejos sobre lo que necesitaba para realizarla. También le pedí su opinión a Richard Balkwill, consultor editorial y profesor en The Publishing Training Centre, de quien, como de costumbre, recibí valiosos comentarios. El apoyo de mi colega en la City University, Iain Stevenson, ha sido generoso, en particular respecto de mi necesidad de tiempo para escribir.

De vez en cuando, a lo largo de unos cuantos años, desde que nuestros libros fueron publicados por primera vez, disfruté de la compañía de dos colegas autores del catálogo de Routledge, Lynette Owen y Hugh Jones. Cenar —y beber unos tragos— con ellos mientras compartíamos nuestros “desafíos” de escribir un libro ha sido una fuente de entretenimiento, aprendizaje y bienestar.

Luego, están mis amigos más cercanos. Tengo la bendición de estar rodeada de un grupo de verdaderos soldados que han estado a mi lado en las buenas y en las malas. En estricto orden de acuerdo con el tiempo que hace que los conozco, ellos son: Elaine Krieger, Ann Mansbridge, el fallecido Hazel Hodgkinson, Jacki Heppard, Carol Smith, Caroline Horsford, Helena Reckitt, Kim Ropek, Frances Harris, Lynn Haywood, Christine Thornborrow, Susan Field y Pip Pirie.

Un personaje que ya no está, pero que apareció en los agradecimientos de la primera edición, es Tiddles, mi admirable gata con aires de aventurera, que muchos editores llegaron a conocer como una presencia obligada en cada una de nuestras tertulias. Afortunadamente, antes de morir pudo seguir de cerca la segunda edición desde una posición privilegiada: mi falda. Su cabeza con frecuencia se interponía entre mis ojos y la pantalla, pero yo le estaba agradecida por su interés. Además, luego de tanta exposición ante tantos editores a lo largo de dieciséis años, probablemente sabía más sobre edición que muchos de los actuales “expertos” de la actividad.

Desde que la primera edición salió a la luz, confieso que lo que probablemente me haya dado mayor satisfacción fue ver el libro publicado en otros idiomas. Ha sido traducido y editado en alemán, japonés y chino (para Taiwán) y se están realizando traducciones para Corea del Sur, China continental y Polonia. Nunca hubiera imaginado que el libro sería leído más allá de las fronteras del ámbito editorial londinense.

Ese desarrollo fue emocionante, dado que es la prueba de cuánto es utilizado el libro en editoriales y cursos. Todo ello se debe a Vivien James, quien en ese momento trabajaba en Blueprint, y que coordinó la preparación del libro y desempeñó un rol fundamental en su evolución. Como en la primera edición, reservo mi agradecimiento final y más importante para ella.

Introducción

Este libro aborda el rol del editor, una función que la mayoría de las personas que trabajan en el ámbito editorial aún consideran primordial. Hoy, el marketing es una parte poderosa y esencial del proceso de publicación, y son pocas las editoriales en las que los colegas de marketing no participen activamente en la decisión de publicar un libro. En algunas editoriales comerciales, que ponen especial acento en las ventas, el marketing puede tener la última palabra en esa decisión.

El área editorial aún ocupa el territorio clave en el que son recibidas, creadas y luego desarrolladas la mayoría de las ideas, antes de ser, finalmente, aprobadas para su publicación. Los editores, por lo tanto, son “porteros” altamente influyentes, dado que son ellos quienes eligen qué proyectos pasarán a la etapa de desarrollo y serán sometidos a la aprobación de otros colegas. Mientras el editor siga siendo la principal persona que mantiene contacto con los autores, éste conservará su poder. Son los autores quienes escriben los libros, quienes la mayoría de las veces crean las ideas, quienes (a menudo por encontrarse en el corazón del mercado para el cual escriben) están más cerca del lector y quienes más probabilidades tienen de generar el mayor interés por un libro, y por ende la mayor publicidad en torno de éste. El autor no sólo es el verdadero creador del libro; también es una valiosa fuente de información sobre éste y sobre sus lectores, es el mayor entusiasta del libro pero, paradójicamente, es la persona que a veces requiere el mayor cuidado y apoyo. Estos aspectos son parte fundamental en las funciones del editor.

¿POR QUÉ SER EDITOR?

Encontrarse en la delgada línea entre el autor y lo que él crea es apasionante y puede ser ocasión de ejercer gran influencia. La oportunidad de trabajar con un autor sobre el contenido de un libro también es una tarea altamente satisfactoria. Algunas veces, el rol del editor se asemeja al de una partera. No todos los autores quieren o necesitan contar con la participación de un editor, pero muchos sí. No todos los libros que se editen serán un fenómeno de ventas —habrá libros que pasarán a formar parte “del montón”—, pero cuando se tiene la oportunidad de trabajar con un autor en un libro que logra ventas sobresalientes o tiene un impacto extraordinario, se comprueba que el del editor es un trabajo privilegiado. De hecho, muchos editores consolidan su confianza cuando participan en un éxito de esa naturaleza. Los editores honestos también confesarán que no siempre reconocieron desde el comienzo que un libro iba a resultar trascendente. Tal

vez pensaron que el libro valía la pena y merecía ser editado, pero posiblemente no más que eso. No importa. Tomaron la decisión adecuada y aprenderán con la experiencia. La confianza es algo que se construye junto con la determinación.

Es al editor a quien el autor dirige la información, el entusiasmo, los conocimientos, las exigencias y las emociones. La manera en que recibimos y manejamos todo eso es la razón por la cual el rol del editor es tan significativo. Algunos editores no comprenden cabalmente la importancia de su función y, en consecuencia, sus colegas de marketing y producción no siempre tienen de ellos una imagen tan positiva como deberían. No tiene por qué ser así. Un editor eficaz demuestra cotidianamente que es un punto de referencia indispensable para los demás, una fuente de información, energía y entusiasmo.

Este libro se refiere al aprendizaje del adecuado trabajo del editor, que es un trabajo difícil de llevar a cabo, puesto que hacerlo bien requiere tenacidad y coraje —dos cosas que no necesariamente van juntas—. En el pasado se consideraba que ser un buen editor no era algo que se aprendía, y el trabajo permanecía envuelto en un velo de misterio ligeramente glamoroso. Hoy, los editores son enviados a tomar cursos para que aprendan “técnicas”. Éstas suelen referirse a las finanzas y las inversiones, al marketing y la tecnología digital, y son enteramente necesarias. Ayudan al editor a tener una visión de conjunto, lo que incluye comprender cómo debe hacerse el trabajo de modo tal de cumplir con las metas y los objetivos de la editorial.

Las técnicas que rara vez se enseñan son las necesarias para dar con un buen libro y un buen autor; para llegar a una idea factible a partir de discusiones bastante generales con un autor o para detectar la simiente de un buen libro en medio de un borrador que podría parecer inservible; para garantizar que los autores no envíen el material fuera de término; para crear y desarrollar libros comercialmente viables; para persuadir a los autores de no interferir negativamente en el proceso de publicación; para construir y mantener relaciones de respeto profesional mutuo con los autores; para colaborar plenamente con la totalidad del equipo que conforma una editorial.

Este libro es un intento sistemático de abordar aquellos aspectos que verdaderamente marcan una diferencia en el desarrollo de proyectos editoriales. También aborda temas que podrían parecer algo mundanos, como, por ejemplo, cómo hacer para que las diversas partes que intervienen en el proceso se mantengan informadas y motivadas, o cómo brindarles ayuda y apoyo de manera que puedan desarrollar al máximo su capacidad y eficacia. Todo ello sin perder nunca de vista un principio fundamental, a saber: dentro de las paredes de una editorial, el editor “cuida” el libro, y el éxito o el fracaso de éste dependerá de la habilidad del editor para hacer su trabajo de manera correcta y responsable. Encontrará que el libro abunda en los errores que pueden cometerse, algo que ocurre con frecuencia, debido a que la actividad editorial gira en torno de personas —muchas de las cuales son autores— apasionadas y dotadas de una

abundante energía, pues son creativas y vuelcan una importante carga emocional en el proceso de publicación; se trata de una actividad que tiene en su centro un producto singular, extravagante y demandante como ningún otro producto masivo que pueda encontrarse a la venta en el mercado. Si un buen editor es un buen informador y un buen motivador, muy probablemente será un experto en reducir daños.

El eslabón más fuerte y el más débil

No por causalidad son los editores los que tienden a atraer la mayor atención privada y pública en torno de la actividad editorial. Los buenos editores no sólo determinan el éxito de una casa editora, sino que también suscitan mucho interés fuera de ella, en términos de relaciones públicas. Pueden atraer a los autores con facilidad en razón de su reputación. Su convicción y compromiso pueden ser una gran fuerza movilizadora y energizante para el resto del equipo editorial. Son valiosos. Sin embargo, también pueden alienar a los autores y colegas, y con frecuencia lo hacen escondidos tras una máscara de arrogancia que esconde su incompetencia fundamental. Lo que enoja a los autores son los editores que publican sus libros en una forma que dista de ser adecuada. A algunos editores parece bastarles con ser encantadores, lo que a su vez no es más que un modo de intentar ser profesionales que no resulta en absoluto satisfactorio.

Desde fuera, la editorial parece una actividad relativamente fácil. De seguro es fácil dar con un buen manuscrito y, después, sólo resta conseguir una reseña del libro y sacarlo al mercado. Los que trabajamos en esta actividad sabemos que no es así, pero, debido a que, vista desde fuera, nuestra profesión no parece complicada, y a que también parece ser bastante placentera e interesante, cuando se nos encuentra alguna falla podemos llegar a ser criticados duramente. Asimismo, en ese caso, lo que habremos echado por la borda es la sangre, el esfuerzo, las lágrimas y el sudor proverbiales de un autor que probablemente haya trabajado en un manuscrito durante un par de años o más. Ser competente es fundamental para el editor, y es algo más complejo y sutil que simplemente cumplir con metas relativas a la productividad, o saber interpretar el estado contable de la empresa, o aprender a dominar las técnicas de marketing o de la tecnología digital —todo lo cual no deja de ser absolutamente necesario para el gradual crecimiento y desarrollo de un editor.

También hay otros factores en juego. Muchos equipos editoriales reciben salarios magros y no tienen una buena formación. La rotación del personal de las editoriales es cada vez mayor. Muchos puestos de nivel inicial quedan vacantes aproximadamente cada dos años. Esto acarrea problemas que pueden verse exacerbados por las características propias de la actividad editorial, con sus múltiples variables. La responsabilidad está repartida entre los diversos niveles y especialidades, lo que también puede ser una fuente

de errores y malas decisiones si existen eslabones débiles en la cadena.

Lo que la mayoría de los editores jóvenes necesitan cuando comienzan a desarrollar proyectos editoriales no son técnicas de negocios, sino pautas y apoyo respecto de cómo abordar el desafío fundamental de su tarea: ¿cómo encontramos buenos libros y autores? El éxito en el negocio proviene de la habilidad para lograr eso.

El presente libro se propone dos cosas. Presenta los principios y las prácticas esenciales inherentes al desarrollo de proyectos editoriales, que resultan necesarios para poder convertirse, como mínimo, en un editor competente. Pero también se ocupa de las “áreas peligrosas”, de aquellas cosas que pasan inadvertidas, de las que entrañan complicaciones, de las que es necesario evitar como a una plaga. En esta actividad, éste es el aspecto relacionado con la reducción de los daños, que resulta fundamental dada la combinación de factores que intervienen en el proceso de edición —que es complejo, se maneja por plazos, exige una labor intensiva y además creativa, e incluye un ingrediente adicional, a veces voluble, que proviene de fuera de la editorial, denominado “el autor”.

Los editores deben comprender perfectamente estos dos aspectos si desean ser verdaderamente útiles para las editoriales en las que trabajan. Una buena preparación contribuye a la idoneidad, y la idoneidad generalmente conduce a resultados exitosos en el ámbito de la publicación. Un editor exitoso es generoso con su tiempo y su esfuerzo en lo que se refiere a los autores y los colegas. Un editor que da recibe a cambio compromiso, energía y entusiasmo de parte de ambos.

Trabajar con riesgos e incertidumbre

Debe señalarse desde el comienzo que el de editor no es un trabajo para timoratos. Muchos de nosotros hemos comenzado en la profesión sintiéndonos faltos de confianza y temerosos, pero de algún modo pudimos salir adelante, porque en realidad el miedo al fracaso era mayor que esa horrible sensación que nos carcomía la boca del estómago, llamada angustia. Para empezar, a la mayoría de los editores jóvenes les inquieta la parte del trabajo que consiste en lidiar con los autores, que pueden ser enormemente famosos o exitosos, terriblemente demandantes y agresivos, o extraordinariamente inteligentes. Por suerte, es raro que una sola persona reúna todas esas características. También descubrirá que lo que a la mayoría de los autores les interesa, fundamentalmente, es si podrán establecer un buen vínculo con usted o no, y si usted es realmente competente.

Entonces, se hace evidente que lo que realmente asusta de esta actividad es que los resultados de su trabajo tienen una gran exposición pública y tienden a perdurar durante algún tiempo, y tienen un nombre: cifras de ventas y reseñas. Para las editoriales especializadas, los resultados de ese trabajo pueden permanecer en el almacén demasiado tiempo, dando a sus colegas la oportunidad de analizar los errores que usted ha cometido;

en tales editoriales, al menos, los ritmos que les son propios les dan a los títulos la oportunidad de lograr ventas sostenidas a lo largo del tiempo. Para el editor de libros comerciales, en cambio, no hay tiempo de esperar pacientemente a que las ventas lleguen; no hay lugar para los libros “perezosos”: o el libro desaparece rápidamente de los estantes de la librería, o se une al arsenal de devoluciones y contribuye a incrementar el total de adelantos no recuperados.

Luego están las reseñas. Cuántos editores han abierto el suplemento cultural de su periódico sábado o dominical, con su corazón lleno de excitación al ver uno de sus libros en las páginas de reseñas, para después sentir un nudo en el estómago cuando por un instante los asalta el pensamiento de que la reseña podría ser negativa. Tal como les ocurre a todos los artistas, el proceso de ser juzgados por escrito implica una gran exposición, y agrega una dimensión extra a este trabajo tan particular dentro de la actividad editorial. En ella, únicamente un editor puede ser juzgado de este modo. A diferencia de las otras funciones, la efectividad del editor no sólo se mide mediante las ventas, sino también mediante los comentarios públicos que recibe su trabajo.

Muchos editores no sobreviven a esto y abandonan la actividad. Otros son arrojados al fondo del mar una y otra vez, sabiendo que, si uno es mínimamente bueno, se las arreglará para llegar a la orilla. Lamentablemente, quienes lo logren lo harán con un bagaje de malos hábitos estrechamente relacionados con la necesidad de supervivencia y sin ninguna vinculación con las buenas prácticas de edición. A menudo, estos individuos son bastante perniciosos para quienes los rodean.

Ser editor no es simplemente algo “divertido” y “estimulante” —dos palabras excesivamente utilizadas en nuestro medio—. También es difícil y requiere rigor y profesionalismo. El talento ya no es suficiente. La diversión y los estímulos no están ausentes, pero por lo general llegan cuando el editor consigue comprender cabalmente su trabajo y encuentra placer trabajando en un equipo comprometido con la producción de un flujo constante de libros exitosos. Ello no se logra rápida ni fácilmente. Requiere un esmero sostenido. Lograr la satisfacción en el trabajo puede llevar su tiempo. Tal vez deban pasar dos o tres años antes de que uno comience a sentir que tiene el control de su catálogo, y también a ver retoños incipientes del esfuerzo realizado.

EL CAMINO PARA CONVERTIRSE EN EDITOR

El asistente editorial

Alguien destinado a convertirse en editor generalmente comienza desde el escalón más bajo de la escalera editorial como asistente editorial. Probablemente el recién llegado utilice su tiempo adecuadamente asistiendo a un editor, a un editor senior, al director o

gerente editorial, o al director de la editorial. “Asistir” en realidad puede querer decir hacer llamadas telefónicas, archivar, hacer una reservación en un restaurante y comprar pasajes para un viaje, pero también puede significar controlar manuscritos, tener trato directo con los autores, escribir textos promocionales, recibir los informes de los dictaminadores, establecer contacto con otros departamentos, mantener actualizadas las bases de datos editoriales y preparar contratos. Claramente, desde el comienzo es una tarea que implica una gran responsabilidad y requiere habilidades de todo tipo: interpersonales, de escritura y organizacionales.

Con el tiempo el asistente se capacita para realizar muchas tareas que, en definitiva, son responsabilidad del gerente, pero de las que, sobreexigido como suele estar, éste no puede ocuparse durante un día muy atareado. Un gerente debe establecer prioridades y delegar. A veces, ser una extensión del jefe puede ser una limitante —puede llegar a añorarse la propia autonomía— pero le da al asistente la oportunidad de ocupar un asiento en la primera fila desde el cual observar lo que realmente hace un editor. Aun el editor más presionado desea tomarse un descanso del trabajo real de vez en cuando para dedicarse a los problemas, los proyectos, los autores, a lo que está ocurriendo en los otros departamentos, etcétera. El asistente es la persona con la que más probablemente hablará en primera instancia. Un asistente puede adquirir muchos conocimientos no sólo sobre el trabajo del editor, sino también sobre la actividad editorial en general. Desempeñarse en este puesto le provee una excelente formación. Debido a que es una tarea que requiere bastante exposición, también puede brindar buenas oportunidades de darse a conocer y de impresionar a los demás.

Aunque se trata de un puesto inicial, es muy importante porque, en razón del creciente volumen de trabajo que hoy tienen los editores, el asistente editorial ha pasado a desempeñar un rol fundamental para el funcionamiento eficiente de la mayoría de los departamentos editoriales.

Si el asistente hace bien su trabajo, puede ser ascendido a editor asociado o editor junior. En este nivel, la autonomía es mayor. Los editores asociados no suelen manejar sus propios catálogos, pero se les confía una pequeña parte de un catálogo o un grupo de autores. Por las características del trabajo, por lo tanto, es probable que un editor asociado trabaje a la par de un editor o editor senior en un catálogo lo suficientemente importante como para requerir más de un par de manos trabajando en él. Por cierto, es probable que el editor asociado no haga el trabajo más interesante en ese catálogo —que quedará reservado al editor—, pero es un comienzo a partir del cual es posible empezar a construir una carrera.

El desarrollo de proyectos editoriales

Otra oportunidad de convertirse en editor es trabajar en el desarrollo y seguimiento de proyectos editoriales. En muchos sentidos, quien desempeña estas funciones tiene un rol muy similar al del editor asociado, descrito más arriba. Sin embargo, en la publicación de libros de texto, esta persona también puede ocuparse de tareas específicas que quedan perfectamente comprendidas en el término *desarrollo*. A veces puede encomendársele la tarea de investigar áreas temáticas que podrían constituir oportunidades para publicar obras. La investigación podría incluir hablar con autores, asesores o compradores de libros, leer abundantes materiales relacionados con el tema en cuestión (incluyendo publicaciones oficiales que establezcan nuevas pautas, por ejemplo, en educación) y reunir gran cantidad de información, en la actualidad extraída sobre todo de internet. Casi inevitablemente trabajará junto con un colega más experimentado, y podrá llegar a una serie de hallazgos acerca de un tema que permitan el surgimiento de una idea concreta de publicación a ser llevada adelante.

Quien desempeñe esta tarea también podría trabajar en proyectos que ya están en marcha. Algunos libros de texto son bastante complejos. En relación con un libro de texto en el que un equipo de autores estuviese trabajando, podría solicitársele que se ocupe de buscar ilustraciones, realizar preparativos para las etapas de producción y diseño, solicitar permisos, etcétera. En este caso, tendrá una participación íntima y directa en el proceso previo a la publicación, asegurando que el proyecto finalmente emerja según lo planeado. Será un valioso colaborador de un colega con más experiencia, quien podrá abocarse más activamente al desarrollo y la organización del catálogo.

Aunque es probable que este tipo de trabajo sea más común en la edición especializada, también existe en la edición comercial, especialmente entre las empresas orientadas a posicionar su marca y eminentemente enfocadas en los intereses de sus mercados.

El tránsito a la función de editor

Una vez que ha demostrado idoneidad y capacidad en estos niveles, el paso siguiente es convertirse en editor. Desde luego, este tránsito no es en absoluto automático. Puede ocurrir que no pueda ascender en la escala dentro de la editorial en la que trabaja simplemente porque no hay trabajo para hacer en ese momento; tal vez deba pasar a otra para lograr un puesto de mayor responsabilidad. A veces, las empresas crean trabajos para ciertas personas porque desean retenerlas. Generalmente ello se debe a que es posible combinar el nuevo puesto que se ha creado con una determinada oportunidad editorial. Supongamos que un director editorial ha estado madurando la idea de crear un catálogo de teatro. La presencia de una persona brillante e impetuosa, entusiasta de las artes dramáticas y versada en el tema, podría terminar de convencer al director editorial

de que ha llegado el momento de crear ese catálogo, y de ese modo se instituye un nuevo puesto: la oportunidad ha surgido a partir de la combinación de ambos factores.

En segundo lugar, que alguien posea idoneidad y cualidades no necesariamente implica que ascenderá al puesto de editor. Es posible que su idoneidad en un nivel sea indiscutible, pero su capacidad para manejarse en el nivel inmediatamente superior puede estar en duda. En particular, las cualidades requeridas de un editor son una energía excepcional, buen criterio, nervios de acero, capacidad de concentrarse en los aspectos globales y en los pequeños detalles, curiosidad acerca de todo cuanto se relaciona con la actividad editorial y buen manejo de las relaciones sociales. Las editoriales no buscan dechados de virtudes, sino personas que reúnan satisfactoriamente la mayoría de las cualidades mencionadas. Además, quienes son buenos “asistiendo” no siempre son buenos cuando deben desempeñarse solos.

Hay también otras vías de acceso al trabajo editorial. En el pasado existía una demarcación más estricta entre los principales departamentos de una editorial, y pocas personas cruzaban de uno a otro. Eso se ha ido modificando gradualmente, a medida que se ha comprobado que la experiencia en marketing, incluyendo las ventas, puede proporcionar a algunas personas las credenciales necesarias para convertirse en editores exitosos. En efecto, trabajar en el área de marketing y ventas es una muy buena manera de adquirir experiencia para desempeñarse como editor. Esa experiencia es tan importante para tomar decisiones respecto de la publicación de un libro como la experiencia acumulada exclusivamente en el departamento editorial.

Los colegas de producción parecen cruzar al área editorial con menos frecuencia, tal vez porque tienen mucho menos contacto con el mercado y porque, para muchos de ellos, el desafío técnico o artístico de fabricar libros puede ser un fin en sí mismo. Sin embargo, la experiencia y la destreza en la producción de libros ilustrados pueden ser la base de una carrera editorial en ese tipo de obras, en las que el cuidado por el detalle y un perfecto dominio de la composición y el diseño son fundamentales para el éxito de esos libros en el mercado.

La competencia por entrar

Para muchas personas, la principal dificultad está en el solo hecho de ingresar al ámbito editorial. El mundo del libro es relativamente pequeño comparado con otras industrias y, por lo tanto, la posibilidad de ingresar a él está marcada por una gran competencia. Algunas personas obtienen un puesto luego de graduarse en la universidad —tener un título es requisito casi indispensable para los aspirantes a un trabajo en una editorial—, simplemente respondiendo a un aviso clasificado e impresionando al empleador a lo largo de una serie de entrevistas. Los afortunados lo logran en un solo paso.

A modo de preparación para una carrera editorial, muchas personas asisten a cursos especializados o continúan sus estudios de posgrado en edición. En el Reino Unido y en Estados Unidos existen cursos excelentes y muy reconocidos.[†] Ésta es una muy buena opción, puesto que proveen a los estudiantes una formación amplia y exhaustiva acerca de todos los aspectos relacionados con la edición de libros. Los estudiantes también tienen la posibilidad de entrar en contacto con profesionales experimentados que dictan estos cursos u ofrecen conferencias en calidad de invitados. Muchos de estos cursos incluyen pasantías en editoriales prestigiosas, lo que a veces puede derivar en empleos permanentes. Éste es el tipo de experiencia que un empleador busca cuando decide incorporar personal. Al final de este libro encontrará más información acerca de estos cursos. Sin embargo, incluso estos graduados, quienes para entonces habrán desarrollado una considerable base de conocimientos, deberán hacerse a la idea de que tal vez necesiten hacer varios intentos antes de obtener su primer trabajo en una editorial. En términos generales, es más útil poder dar pruebas del deseo de ingresar al ámbito editorial —por ejemplo, trabajando ocasionalmente en una librería, o asistiendo a un curso sobre edición de libros—, que simplemente expresar su amor hacia los libros.

Es necesario ayudar a la suerte con esfuerzo. A menudo, las personas que desean ingresar al ámbito editorial y sienten que no están yendo hacia ninguna parte piden consejos a los editores. Éstos deben dejarles en claro que no es fácil, y algunos simplemente deberán cargar con la desilusión y considerar la posibilidad de emprender otra carrera. Pero pueden recomendarse otros cursos de acción. Por ejemplo, trabajar en una librería o con un agente literario puede abrir el camino hacia el mundo editorial. Ambas opciones pueden aportar valiosa experiencia en campos estrechamente relacionados con el trabajo que se lleva a cabo en las editoriales, y ése el tipo de cosas que la mirada atenta de un empleador detecta cuando examina un currículum.

Ocasionalmente, los responsables de las editoriales incorporan gente proveniente de ámbitos diferentes, pero que pueden tener alguna vinculación con la publicación de libros. Por ejemplo, los profesores universitarios a veces se convierten en editores académicos, los maestros de escuela se abocan a la edición de libros de texto, o los abogados, a la edición de obras jurídicas. En tales casos, estas personas son convocadas en razón de su profundo conocimiento del mercado o de temas específicos. Las personas que poseen el tipo de conocimientos que resultan esenciales en la edición electrónica son claramente atractivos para los responsables de las editoriales de libros científicos, técnicos y médicos. En este caso, el empleador necesita tener la certeza de que el futuro empleado podrá adaptarse a un ámbito completamente nuevo, y de que tendrá sentido e iniciativa comercial, dado que el cambio será muy grande.

Cualquiera que sea la vía de ingreso, será extremadamente competitiva. En el ámbito editorial, como en cualquier otro, existe el nepotismo, pero en un grado mucho menor

ahora que en el pasado. Se trata de una actividad tan competitiva, y que actualmente suele operar en situaciones económicas tan dificultosas, que los directores de las editoriales deben estar absolutamente seguros de que incorporan a los mejores, lo que entraña realizar un examen detenido de la oferta y no conformarse con tomar a “un joven brillante” con buenas conexiones.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

Cada capítulo está diseñado para presentar al lector las principales funciones de un editor de adquisiciones o un coordinador editorial. No pretende cubrir cada una de las tareas que realiza un editor, pero sí se refiere a todos los procesos y técnicas básicas habituales en la edición de libros de todo tipo. En cada capítulo también se mencionan los errores que pueden cometerse. La mayor parte de las indicaciones se centran en las funciones y técnicas básicas que se esperan de un editor. Pero implícitamente habrá referencias a lo que puede hacerse mal, enseñándole que debe negociar contratos en forma correcta, que debe lograr que los manuscritos le sean enviados a tiempo, que debe hacer una cuidadosa estimación de los costos de sus libros, entre otros aspectos. Este libro no podrá enseñarle a resolver de manera cabal las consecuencias de perder el control respecto de alguna de estas cosas. La naturaleza de la enseñanza consiste en ayudarlo a hacer algo en un sentido positivo, activo. Rara vez le enseña a “reducir daños” en el sentido al que me referí anteriormente, con fórmulas como “si me sucediese x , ¿qué haría para solucionarlo?”.

En realidad, la reducción de los daños se aprende con la experiencia de enfrentar lo inesperado, lo no planeado. Cada capítulo, por lo tanto, intenta señalar algunos de los “accidentes esperables” más comunes en el trabajo editorial. Por supuesto, no todos ellos, pero sí los más frecuentes. Si se queda trabado en algún punto, no pierda tiempo tratando de resolver las cosas por su cuenta. Pídale un consejo al colega que tenga más cerca. *Rápidamente*. Al final de los capítulos que abordan temas más prácticos hay estudios de casos concretos. Los capítulos 7, 8 y 9 son más reflexivos.

TERMINOLOGÍA

Uno de los problemas más complejos que presentó la elaboración de este libro fue cómo resolver el uso de la terminología, dado que cada editorial tiene la propia. Además, la terminología no sólo difiere de una editorial a otra, sino de un país a otro, ¡y de un idioma a otro! Por ello, a continuación se explica el uso de los términos utilizados en este libro.

Editor de adquisiciones o coordinador editorial

El editor de adquisiciones o coordinador editorial, llamado en inglés *commissioning editor*, es la persona responsable de evaluar manuscritos, propuestas o proyectos; de crear ideas para nuevos libros y desarrollarlas; de contratar autores; de supervisar los libros a lo largo del proceso de edición. En algunas editoriales, esta persona recibe el título de “director editorial”, si tiene un catálogo muy grande o varios catálogos a su cargo.

En Estados Unidos, el coordinador editorial recibe el nombre de *acquisitions editor* o *acquiring editor*. Este libro aborda las funciones y técnicas del rol que desempeña esa persona en particular, cualquiera que sea el título que se le dé.

Con frecuencia los coordinadores editoriales son nombrados como “editores”, tanto en este libro como —y especialmente— por los autores. Un coordinador editorial no es un subeditor o un corrector —la persona que trabaja en el detalle de los manuscritos (¡también llamados mecanuscritos!) y las pruebas.

Presupuestos

De manera bastante perversa, el presupuesto no significa cuánto dinero tiene usted, el editor, para gastar, sino cuánto dinero se supone que le hará ganar a la empresa. Su empresa puede llamarlo “plan de ingresos”. Según cuándo finalice el año contable de su editorial, en algún punto del año calendario se les pide a los editores que entreguen al director editorial, al gerente editorial, al gerente general o director financiero (quienquiera que sea el responsable del presupuesto dentro de la empresa) una lista de los libros que planean publicar durante el año contable siguiente. Esta lista debe especificar el tamaño de la tirada, el volumen de ventas proyectadas en los mercados local y extranjero durante el primer año de vida del libro, el precio, o los precios si se trata de una edición en distintos formatos, otros ingresos significativos en concepto de derechos subsidiarios y los descuentos promedio aplicables.

Afortunadamente, un programa de cómputo se ocupará de hacer los números y calcular todas las variables, y llegará a un monto de dinero, es decir, los ingresos totales que probablemente lograrán sus libros ese año si todo sale según lo planeado. Sucintamente, el presupuesto es su objetivo en términos de cantidad de títulos y de ingresos para el año próximo. La gerencia espera decididamente que los editores cumplan con sus presupuestos. Comoquiera que se denomine este proceso presupuestario en su editorial, es el parámetro clave por el cual se mide la efectividad de un editor.

Estado de resultados del título

Nuevamente, este término puede ser conocido con otros nombres, por ejemplo,

“evaluación del proyecto” y, de manera bastante equívoca, “evaluación de costos”. Básicamente, en este ejercicio se establecen los ingresos por ventas proyectados para un libro, de los cuales se deducen los costos de producción y las regalías, hasta llegar a una cifra denominada utilidad bruta. Algunas empresas deducen otros costos, como los de distribución y ventas, antes de llegar a su utilidad bruta. Dondequiera que se trace la línea, el resultado debe ser una cifra porcentual de las utilidades que la gerencia considera necesarias para la salud financiera de la empresa. Algún superior le hará saber la cifra de utilidades netas que espera la empresa. Es muy probable que la editorial para la cual trabaje le provea un software que le permita crear hojas de cálculo que muestren utilidades y costos.

Sean cuales fueren los nombres que utilice su empresa, y los procedimientos que siga, se los hará saber. Un editor tiene derecho a solicitar pautas claras a la administración, en especial en las áreas de procedimientos y objetivos. Éstas son las preguntas que debería formular:

- ¿Qué espera la empresa de mí en términos del tipo de libros a publicar, cantidad de títulos en un determinado año e ingresos? ¿La empresa ha estipulado un nivel mínimo de utilidades e ingresos para los títulos que decido publicar?
- ¿Qué entrenamiento recibiré dentro de la editorial y fuera de ella para poder estar plenamente informado acerca de los procedimientos y objetivos de la empresa, perfeccionarme y cumplir con las expectativas que ella tiene de mí?

¿UNA RECETA VÁLIDA PARA TODOS?

Ningún libro sobre técnicas editoriales puede esperar abarcar todas las exigencias, desafíos y prácticas de todo el trabajo editorial. Todos tenemos nuestras especialidades. Trabajamos para mercados diferentes y centramos nuestra labor en cumplir con nuestras necesidades particulares. Pero hay un aspecto central de este trabajo que sin duda está presente en todo el espectro editorial. Tenemos más cosas en común de lo que a veces creemos: tenemos en común a los autores, y en ocasiones, cuando hablamos con colegas de otras áreas de esta actividad, descubrimos que la actitud de un novelista exitoso puede ser bastante similar a la de un jurista convertido en autor o a la de un académico con una serie de libros importantes en su haber. El proceso de escribir para publicar un libro puede generar las mismas crisis de confianza, independientemente del tema sobre el que se escriba.

También tenemos un proceso en común. Nuevamente, el grado de contacto directo con el proceso puede variar dentro del espectro editorial, pero, en esencia, los editores

están abocados a la misma actividad: contratar libros, lograr que éstos estén disponibles tan cerca de la fecha de entrega acordada como sea posible, acompañarlos en el proceso de edición y asegurar que todo se haga de manera tal de alcanzar las ventas mínimas dentro del mercado. Este libro se ocupa de lo que tenemos en común.

† En el ámbito de la lengua española, sólo en España existen opciones de posgrado, mientras que Argentina es el único país con una carrera de edición. Para mayor información, consulte www.librossobrelibros.com/ligas.html. [N. del e.]

1. Cómo se elige lo que se publica

En este capítulo examinaremos los siguientes puntos:

- los factores que intervienen en la elección del autor por parte del editor,
- las características de un autor exitoso,
- las propuestas de libros,
- si el libro responde a las características su catálogo,
- qué es exactamente el público lector y cómo llegar a él,
- el uso apropiado de asesores y la cuidadosa evaluación de su labor,
- cómo asegurarse de que cuenta con toda la información necesaria y de que la ha examinado adecuadamente,
- el trabajo con los agentes literarios y
- cómo estar preparado para resolver conflictos entre la intuición y los hechos cuando toma la decisión de publicar algo.

Cómo eligen los editores lo que publican es algo que no deja de ser un misterio para las personas que no pertenecen al mundo editorial e incluso para aquellos que pertenecen a él pero no llegan a hacerse una clara idea del proceso. Sin embargo, como muchos misterios, éste puede reducirse a niveles bastante prosaicos, aunque, en verdad, algunos libros escapan al proceso de una elección racional. La mayoría de los editores admitirán alegremente que hubo algunos títulos que publicaron con éxito a pesar de las evidencias que sugerían lo contrario. Incluso las editoriales especializadas, que trabajan con ideas bastante bien definidas acerca de los libros requeridos en su mercado, admitirán haber publicado títulos que no se ajustaban, por ejemplo, a ninguna demanda específica de lectura, pero que la intuición les dijo que debían publicarlos.

Estos libros son la excepción a la regla. La mayoría de los libros se ajusta a un patrón probado tanto en lo que tienen para decir como en términos de la necesidad de mercado que deben satisfacer. Lo cierto es que son muy pocos los autores que tienen la habilidad de escribir algo verdaderamente original y que a la vez tenga un éxito arrasador. Los editores que han tenido la suerte de dar con algo inusual y exitoso tienden a olvidar, en retrospectiva, las noches de insomnio y la ansiedad que experimentaron en el momento en que decidieron apostar por lo desconocido. No obstante, estos editores merecen

nuestro respeto porque tienen algo inmensamente importante y valioso: criterio y valor para apostar por lo que su criterio les indica.

Muy pocos editores deben decidir qué publicar en completa desconexión de otros factores. La mayoría trabaja dentro del contexto de un catálogo, ya sea de cocina, de ficción, de derecho o de historia. Toda editorial acumula conocimientos a lo largo de los años acerca de lo que es apropiado publicar dentro de un determinado catálogo, dado que tiene ideas bien formadas acerca de qué tipos de libros en particular tienden a venderse. Los editores de la mayoría de los subsectores editoriales —sean comerciales o especializados— pueden identificar un género de obra y hacer comparaciones entre el libro propuesto y otros libros similares ya publicados con registros de ventas, buscando en ellos signos del potencial del volumen aún no publicado.

Además, está el autor. Un autor nuevo obviamente representa dificultades. En primer lugar, por no tener antecedentes. Sin embargo, es posible determinar si quienes han publicado antes tienen capacidad para producir otro éxito, o bien un libro convencional, del montón, simplemente aceptable. Además, los autores tienen seguidores —aun los especialistas tienen admiradores—, y ese factor puede ser suficiente para que el editor decida apostar por él nuevamente.

El proceso de selección es doble: las editoriales eligen a los autores y viceversa.

CÓMO ELIGEN LOS AUTORES UNA EDITORIAL

Si nos colocamos en la perspectiva de los autores, éstos buscan una editorial cuyo catálogo y cuyo manejo del marketing les merezcan admiración. Estos dos aspectos son inseparables, dado que, vista desde fuera, la editorial exitosa no sólo sabe elegir material de primera calidad para publicar, sino que también tiene la capacidad de enviar fuertes mensajes al mercado informándole que ese material es el que el comprador querrá o necesitará, o ambas cosas. Además, los libros de esa editorial estarán a total disposición del comprador. Pueden encontrarse en las librerías o bien mediante eficientes sistemas que le permiten a la persona interesada obtenerlos directamente de la editorial, o pueden ser adquiridos por internet. Los autores quieren que sus editoriales tengan buenos niveles de edición y de producción, pero también buscan sentirse seguros de que sus libros *llegarán* al lector.

Para ser más específicos, ¿qué tienen los autores en mente cuando piensan en elegir una editorial?

- *Prestigio*: ese indiscutible elemento que puede fascinar a los autores: la posibilidad de estar en un catálogo que parece compuesto por los escritores más interesantes, sea

cual sea su campo de especialidad. Quieren ser parte de todo eso.

- *Identidad de la marca*: si bien esto no es tan común en el ámbito editorial, hay ejemplos de catálogos cuya identidad está tan fuertemente vinculada a cierto tipo de libros que resulta inmediatamente reconocible; por ejemplo, Dorling Kindersley. Esta identidad puede estar relacionada con el aspecto exterior o con el contenido. En estos casos, los lectores compran los libros porque sienten que saben lo que están comprando.
- La presencia de un *editor con capacidad y criterio demostrables*: los autores hablan entre ellos y recomiendan o desaconsejan trabajar con ciertos editores. Las noticias circulan. El editor puede hacerse conocido por ser bueno en ciertas áreas. Elegir libros exitosos, trabajar en forma creativa y sistemática con los autores, poner en marcha acciones de marketing y promoción de modo de organizar campañas que aseguren ventas son atributos —generalmente una combinación de todos ellos— que hacen que los editores ganen reconocimiento y autores. Para algunos autores, especialmente los escritores de narrativa, tal es la importancia del editor que constituye el elemento clave que determina su elección. Estos autores son conscientes de la necesidad de trabajar con alguien con quien puedan mantener una relación marcada por el apoyo y la empatía, que los ayude en la tarea de escribir. Algunos autores de alto perfil han cambiado de editorial (por razones económicas) pero sólo a condición de poder seguir trabajando con los editores de su antigua editorial en sus futuros libros.
- *Promoción y marketing de alto perfil*: los autores esperan que la editorial tenga una distribución rápida y confiable, puntos de venta atractivos, un departamento de relaciones públicas eficiente que lleve adelante campañas que susciten la atención de un público amplio, y que realice promociones directas y focalizadas a compradores especializados, por ejemplo.
- *Producción*: es esperable que la editorial produzca libros bien diseñados, con detalles de producción que el autor valore.
- Asimismo, es esperable que la editorial exprese su compromiso de desarrollar el producto mediante *tecnología digital*, que el autor sabe que será atractiva para sus lectores.

Hay algo más que puede interesarles a algunos autores: las dimensiones de la editorial. Hay casos de autores, tanto de libros comerciales como especializados, que prefieren publicar con editoriales pequeñas, independientes, porque desean sentir que reciben un trato individualizado y temen sentirse perdidos en los grandes programas de las editoriales de mayor envergadura. Una vez que se consolidan como autores exitosos, es probable

que migren a editoriales más grandes, en las que hay mayor poder económico y donde ya no deben luchar por su lugar.

CÓMO ELIGEN LOS EDITORES A LOS AUTORES

Cuando los editores eligen un autor, tienen un objetivo en mente. Buscan autores cuyos libros vayan a venderse con éxito. En la práctica, este proceso de selección podría describirse de la siguiente manera.

Desarrollar proyectos editoriales

- Un editor busca de manera activa a autores con una trayectoria reconocida y les presenta buenas ideas de libros, con la esperanza de atraerlos hacia su editorial y firmar un contrato con ellos.
- El editor identifica determinados temas e ideas y busca un experto reconocido para que los desarrolle. A veces estos expertos no tienen experiencia previa en escribir libros. Aquí, el editor debe estar preparado para asumir el riesgo de que tal falta de experiencia (y, muy probablemente, de habilidad) quede más que compensada por los conocimientos del autor, y para ayudarlo (junto con alguien de la editorial, como un buen subeditor) a dar buena forma al libro.
- Algunas veces los editores presentan ideas de libros que los autores rechazan pero, como resultado de las discusiones que sostienen, emergen nuevas ideas que desembocan en algo concreto.
- En ocasiones los editores encuentran algo ya publicado, pero tal vez muy limitado (material producido para empleados del sector público, por ejemplo), y usan las ideas contenidas en ese material como un punto de partida para crear algo más ambicioso.

Seleccionar propuestas

Por supuesto, los editores también seleccionan autores como consecuencia de recibir manuscritos o propuestas. Cuando los editores examinan las propuestas de publicación, tienen en cuenta diversos factores referidos al autor, por ejemplo calificación para realizar la tarea, reputación en un área temática o un campo, pruebas de su habilidad para escribir, antecedentes, entre otros. De este punto nos ocuparemos en el próximo capítulo.

Los autores con probabilidades de éxito suelen tener ciertas características comunes:

- entienden el mercado al que apunta el libro,

- conocen el tema sobre el que escriben,
- saben cómo se posicionan sus libros frente a la competencia,
- escriben bien y
- son capaces de conectarse con el lector.

Es muy posible que estas características se tornen evidentes cuando estudie las propuestas que ellos le hagan, y serán confirmadas por las opiniones de sus asesores, si usted trabaja en una editorial especializada, o por los dictaminadores de su editorial, si lo hace en el área de libros comerciales.

EL CONTEXTO EN EL QUE SE ELIGE

Así como sería difícil, si no francamente inusual, que un editor seleccionara los libros a publicar en completa desconexión de lo que ocurre en el resto de la editorial, sería inconcebible que el editor tomara sus decisiones sin una constante referencia al mercado al que se dirigen los libros. Los editores deben estar al tanto de los intereses y las necesidades de los lectores. Por cierto, ese aspecto es abordado directamente durante la evaluación de propuestas específicas, pero debe ser atendido permanentemente en un nivel más amplio si los editores desean saber lo que quiere el mercado.

También influyen las propuestas mismas. Para empezar, el aluvión de propuestas de publicación que recibe el editor parece representar un conjunto de ansiedades interrelacionadas que no pueden diferenciarse unas de otras. Sin embargo, dentro de un periodo relativamente breve la experiencia le permitirá encontrar una serie de criterios sobre los cuales evaluar lo que se le presenta. Elegir libros para publicar es como cualquier otra prueba de observación, pues implica agudizar el ojo y el instinto, así como aplicar una serie de herramientas para orientarse. Mediante la experiencia, usted simplemente acrecienta y le da dirección a su sentido de la observación. Aprende.

La importancia de recabar información sobre el mercado

Según la orientación editorial en la que trabaje, mantenerse en la cima del mercado y determinar sus necesidades puede querer decir:

- leer publicaciones especializadas, revistas de divulgación o diarios nacionales,
- contactarse regularmente con agentes literarios,
- asistir a conferencias,

- estudiar los catálogos de otras editoriales,
- leer reseñas,
- asistir a “eventos” literarios,
- recorrer universidades y escuelas,
- dedicar tiempo a visitar las librerías con los representantes de ventas,
- establecer contactos regulares con asociaciones de profesionales y
- realizar investigaciones de mercado.

Además, es esencial escuchar la radio y mirar televisión tanto como sea posible, prestando atención a todo cuanto se relacione con sus intereses específicos. Las ideas y la información pueden provenir de todas las direcciones y siempre deben ser absorbidas por si acaso resultan útiles. Un reconocido editor solía leer los diarios de principio a fin todos los días porque consideraba que siempre podía extraer al menos dos buenas ideas que valía la pena atender. De manera similar, es conocido el caso de una agente literaria que desdeñaba lisa y llanamente a un editor que admitía, en un tono bastante moralista, que nunca miraba televisión. Consideraba que puesto que éste era editor de libros comerciales, no podía bajo ningún concepto desentenderse de una actividad a la que se entregaba regularmente el grueso de la población. Era muy probable que se perdiera algo en lo que la gente estuviese realmente interesada.

EL VERDADERO DESARROLLO DE PROYECTOS

Algunas veces los editores, junto con otros colegas, tienen una idea precisa de un libro, una serie de libros o un proyecto que les gustaría publicar. Ya han hecho toda la investigación requerida para determinar la expectativa o la necesidad que se tiene de ese libro, quién lo comprará, qué formato deberá tener, cuál deberá ser su precio y cómo se comercializará. El próximo paso fundamental es encontrar el autor o los autores adecuados, mantener una serie de reuniones en la que seguramente participarán los colegas de marketing y producción, y luego contratar el libro. Se sostendrán discusiones en las que se hable en detalle de la extensión del libro, la fecha de entrega y las regalías o los honorarios. Todos tendrán en mente la necesidad del mercado específico a la que el libro responderá y se atenderán a ella. Básicamente, se trata de concebir un libro en forma calculada, donde la investigación de mercado y la labor editorial se combinan absolutamente. El editor y sus colegas están motivados por el mercado, no se dejan conducir por él.

Este tipo de trabajo es más frecuente en el ámbito de los libros escolares. Mientras los libros están en preparación, suelen ser llamados proyectos, lo que indica la escala de

la empresa y el hecho de que hay un equipo de gente trabajando en ellos. Las editoriales que atienden este mercado se adentran profundamente en las necesidades curriculares, están en contacto con consultores cuidadosamente escogidos (incluyendo maestros en activo), seleccionan minuciosamente a los autores que saben cómo escribir para ese mercado y ponen el material a prueba una y otra vez. Los tiempos de lanzamiento de estos libros son estrictos. Nada es dejado al azar. El costo de poner en marcha estos proyectos es muy alto pero, si tienen éxito, los ingresos son acordes a su costo.

La publicación de proyectos de esta naturaleza no es exclusiva del área escolar. También está presente en el área de libros de texto universitarios y de libros de referencia, pero es en el área escolar donde se ha desarrollado más ampliamente.

El desarrollo de proyectos editoriales también puede tomar formas menos ambiciosas. Simplemente puede consistir en que el editor encuentra una buena idea para un libro, busca al autor adecuado, lo invita a escribirlo y le paga (luego de asegurarse de que cuenta con el apoyo de sus colegas, por supuesto). En esencia, el editor en este caso asume un rol activo en la génesis de un libro. Este tipo de trabajo es fundamental para la actividad de los editores de libros comerciales no literarios, para quienes crear ideas editoriales que puedan sacarse adelante constituye una parte central de su tarea.

En buena parte del tiempo, los editores de libros especializados pueden ser menos activos, pero se dedican a recorrer el mercado (escuelas, institutos de enseñanza y universidades) buscando ideas y buenos autores que las desarrollen. Como resultado, reciben ideas, propuestas y manuscritos de los autores y comienzan a trabajar en ellos, lo que es un trabajo creativo, imaginativo y participativo.

Sin embargo, muchas veces los editores de todo tipo de libros simplemente actúan como receptores de ideas y propuestas, y el resto de este capítulo estará dedicado a examinar cómo evalúan lo que llega a sus escritorios.

LA EVALUACIÓN DE LIBROS Y PROYECTOS

En estos días es bastante inusual recibir un manuscrito completo para su consideración. La mayoría de los autores prefieren presentar un resumen o una propuesta de abordar un tema de determinada manera, o bien se les pide que hagan esto. Tal presentación generalmente consiste en:

- una descripción general del tema que abordará el libro,
- una descripción más detallada del contenido de cada capítulo,
- información concreta sobre la extensión del libro y el tiempo requerido para escribirlo,

- una evaluación del público al que va dirigido,
- un análisis de las razones por las que el libro será atractivo para el lector,
- una evaluación de fortalezas y debilidades del libro propuesto en comparación con otros libros ya publicados o en preparación —este punto es deseable, pero no siempre se incluye— y
- las calificaciones del autor para escribir ese libro.

A veces los autores simplemente envían una carta exploratoria en primer término, sin incluir el resumen. En algunas editoriales grandes, se pide a los editores que envíen un cuestionario de presentación estandarizado en el que el autor vierte la información sobre el libro propuesto de acuerdo con los ítems que la editorial considera más relevantes para tomar la decisión de publicar o no. No todos los autores responderán favorablemente a esta modalidad limitada de presentación, pero al menos una serie de preguntas concretas (generalmente acerca del mercado) ayudarán al autor a pensar más detenidamente sobre el potencial de ventas de su libro.

Cualquiera que sea el modo en que el autor se ponga en contacto con el editor en primera instancia, casi ninguno escribirá todo el libro (a menos de que se trate de su primera novela) hasta estar completamente seguro de que hay una editorial interesada en él.

Cuando se examine una propuesta, son varios los puntos a tener en cuenta.

Carta de presentación

¿Qué dice esta carta acerca del autor? Una carta bien escrita, bien presentada, persuasiva y realista en sus pretensiones le sugiere al editor que está ante alguien con buenas cualidades de comunicación y que por lo tanto tiene alguna oportunidad de ser un escritor eficaz. Los autores que escriben cartas enmarañadas deben ser ignorados discretamente. Si sus cartas no le suscitan interés, ¿por qué habrían de hacerlo sus libros? Si ya tuvieron problemas para escribir una carta de presentación, es muy probable que tengan problemas para escribir cualquier cosa.

Presentación de la propuesta

Los editores sin experiencia pueden sentirse bastante inseguros acerca de su capacidad para evaluar propuestas sobre temas en los que no son expertos. Sin embargo, lo que se requiere no es necesariamente un profundo conocimiento de la materia, sino simplemente habilidad para estudiar la concepción de la propuesta y para preguntarse a uno mismo si vale la pena. Puede formularse las siguientes preguntas:

- ¿la propuesta tiene consistencia lógica?,
- ¿los argumentos han sido ordenados de manera coherente?,
- ¿el autor ha aportado información que fundamente sus ideas o teorías?, y
- si está estudiando una propuesta para una novela, incluso en esta etapa inicial, ¿hay evidencias de una prosa sólida?

Sea cual fuere el tema propuesto, lo que deberá hacer en esta etapa es analizar la propuesta que tiene frente a usted de manera crítica, nada más. Este proceso lo lleva a cabo en su vida cotidiana sin darse cuenta cada vez que lee algo.

Si la propuesta da pruebas de una elaboración y una planeación minuciosas, hay posibilidades de que se convierta en un libro igualmente bien escrito y bien presentado. Si resulta difícil “seguirle el hilo” al autor, ¿qué posibilidad hay de que esta persona haga algo bueno con 200 cuartillas o más a su disposición? La detección temprana del descuido debe desalentar el desarrollo de algunos proyectos.

¿Será apropiado para mi catálogo?

“Su libro no es compatible con nuestro catálogo” es la razón más usual que esgrimen los editores para rechazar la propuesta de un autor. Muchas veces es un modo de ser amables y evitar dar el verdadero motivo por el cual no aceptan el libro.

La adecuación de la propuesta al catálogo es una consideración perfectamente válida y apropiada que cualquier editor debe tener en cuenta en forma prioritaria. No se trata simplemente de no recibir novelas cuando la principal línea de su catálogo son los libros de cocina, o de no publicar improvisadamente un libro de sociología cuando normalmente se dedica a los libros de derecho. Éstos son ejemplos extremos, aunque a veces se tienen noticias de este tipo de casos. De lo que se trata aquí es del proceso de adquirir libros que en general tengan mercados similares. Esto se debe a que las editoriales se hacen conocidas por publicar cierta clase de libros, lo cual resulta útil al momento de venderlos y, de hecho, contratarlos.

En los capítulos 5 y 6 abordaremos el tema de los catálogos y su conformación con mayor detalle pero, antes de proseguir, ¿qué es un catálogo?

EL CATÁLOGO

Definir un catálogo resulta bastante difícil porque su concepción puede ser tanto reducida como amplia. Por ejemplo, un catálogo de literatura es una categoría amplia y, en comparación, uno de sociología es reducido. Aquí las categorías se miden en términos

absolutos por tamaño y tipo de producto y mercado. No obstante, dentro de ambas categorías es posible hacer una clasificación más precisa y definir el catálogo de manera mucho más específica. Tal vez usted sea editor literario, pero sólo de novelas históricas, o editor de sociología, pero sólo publique libros para el primer año de la universidad.

En la práctica, las editoriales se ubican tanto dentro de las categorías amplias como de las reducidas. Por ejemplo, editoriales como El Acantilado o Adriana Hidalgo publican un amplio espectro de literatura, pero si examinamos sus títulos queda claro que han orientado sus catálogos hacia la literatura original y de calidad, para el lector “serio”, una categoría relativamente estrecha. El Manual Moderno edita libros de texto orientados a una diversidad de mercados especializados. En general, se ha dedicado exclusivamente a este tipo de libros al advertir que sus catálogos ofrecen material que satisface las necesidades de estudiantes con necesidades de estudio claramente definidas. En este caso también, se trata de una combinación: una categoría de libros estrecha (es decir, especializados) pero que ofrece material para una amplia categoría de lectores dentro de esa especialidad.

Lo que vincula estos ejemplos y ayuda a definir un catálogo es el lector y, más pertinentemente, el nivel del lector al que va dirigido. Existen muchos ejemplos de niveles de lector de novelas, desde los que aman a Alejo Carpentier hasta quienes prefieren a Arturo Pérez-Reverte, incluyendo a algunos que se vuelcan hacia ambos. Es verdad que hay profesores de filosofía a quienes les gusta relajarse con una buena historia de detectives o de crímenes, y que hay profesores de literatura que —bajo un seudónimo— las escriben.

Los catálogos se organizan en torno de un mercado. Primero, según el tema —jardinería, poesía, geografía, computación, enseñanza, cocina o lo que fuere—. Luego, según el lector —profesional, intelectual, ocasional, entusiasta o estudiante—. Su organización permite establecer la base sobre la cual desarrollar un producto que satisfaga una determinada necesidad o apetencia. Además, es necesario evaluar si habrá suficientes lectores que justifiquen la presencia de ese producto en particular, en ese nivel específico, es decir, las fuerzas de la oferta y la demanda.

Claramente, los factores de marketing tienen un gran peso en el desarrollo del catálogo. Todos los recursos dentro del ámbito editorial son escasos, incluso en marketing. Es mucho más razonable repartir el costo de marketing en toda la familia de libros que guardan alguna relación entre sí, que tener que inventar una estrategia de marketing completamente nueva con cada libro nuevo y diferente.

En esencia, en relación con el catálogo puede decirse que:

- refleja una necesidad o apetencia percibida respecto de un producto relacionado con un tema, un campo de interés o una actividad de ocio;

- tiene lectores que están dispuestos a comprarlo si se presenta en un nivel que satisfaga sus necesidades o apetencias, y
- esos mismos lectores también tienen expectativas de que el producto venga en formatos particulares y a precios que les parezcan atractivos o aceptables.

Existe un grado de coherencia en torno de la noción de oferta y demanda que en la práctica surge en un catálogo: los libros “forman un todo”; guardan algún tipo de relación entre sí aun si esa relación parece bastante vaga. Las novelas de José Saramago y Günther Grass no son en absoluto similares, pero tienen en común la característica de ser literatura “seria” para la cual hay un público lector.

Lo que hace que trabajar en el ámbito editorial sea tan interesante, y lo que constituye una fuente de su diversidad, es el hecho de que hay muchos niveles de lectores potenciales para muchos temas. Los catálogos que surgen como resultado de esa diversidad siguen teniendo una coherencia y una identidad, tanto en su contenido como en el mercado al que se dirigen.

EL PÚBLICO LECTOR

Muchos autores se ufanan de tener muchos más lectores potenciales para sus libros de los que realmente tienen. En verdad, lo que el autor dice que es su público lector, y las evidencias en las que se basa para afirmar tal cosa, es algo que debe ser examinado en detalle. Si el autor no tiene una adecuada percepción de su lector, usted tiene razones para presumir que el libro puede fracasar.

Pautas para evaluar al público lector

- Si el autor no ha especificado claramente su público lector, pídale un perfil.
- Solicite al autor que analice el perfil en términos de la demanda percibida. Por ejemplo, si la propuesta del autor es un texto de biología para estudiantes universitarios, pídale que establezca una relación entre el contenido propuesto y el contenido del curso en el que se enseñe ese tema, y que demuestre la existencia de una fuerte conexión entre ambos.
- Si el libro está dirigido a un nivel específico de lectores, asegúrese de que el autor no esté realizando una estimación de un mercado mayor o menor. Por ejemplo, algunos autores son proclives a afirmar que los libros de texto son adecuados para los últimos años del colegio secundario y para el nivel universitario. A veces lo son, pero muchas

veces no.

- Si tiene dudas, solicite al autor que aporte evidencias estadísticas que respalden su estimación del tamaño del mercado. Por ejemplo, los autores a menudo hablan de un “mercado en crecimiento”. Tal vez a ellos les parezca cada vez mayor porque son parte de un grupo de entusiastas dedicados a impulsar un área o un tema en particular. No tienen una visión objetiva. Aun si el mercado es cada vez mayor, ¿ha crecido lo suficiente como para publicar un libro dirigido a él?
- Solicite al autor que especifique qué está leyendo en la actualidad su público lector. ¿Hay libros reconocidos y competitivos a la venta? ¿Qué se les puede objetar? ¿Por qué el suyo es mejor? Pídale al autor que se explaye acerca de este punto. Las respuestas del tipo “esos libros no son nada buenos” son muy comunes pero no son válidas. Es necesario un análisis de las fortalezas y debilidades de los otros libros, junto con evidencias comprobables de cómo el libro del autor superará las debilidades de aquéllos.
- Si el autor proclama que “éste es el mejor libro sobre el tema”, pídale pruebas de ello. Los autores son propensos a vanagloriarse de ser originales. Complemente su trabajo con el autor con algunas investigaciones —hablar con colegas (especialmente representantes de ventas), estudiar los catálogos de la competencia, preguntar a sus asesores, recorrer las librerías—. Si resulta que el autor está en lo cierto, todavía es necesario hacer una pregunta crucial: si aún no se ha publicado un libro sobre el tema, ¿se debe a que no hay un mercado para él? Sea cuidadoso en este punto: tal vez exista un mercado que nadie había detectado hasta ese momento.
- Si el libro parece reunir los requisitos anteriores, ¿tendrá una extensión y un formato que le permitan venderlo a un precio adecuado? Si es demasiado extenso, y por lo tanto requiere una producción costosa, el mercado puede rechazarlo debido a su precio —a menos que desplace a los libros que los lectores hayan estado comprando y utilizando hasta el momento.
- ¿Tiene evidencias de que el autor puede escribir para el nivel del público lector propuesto? Si el autor tiene una trayectoria, no debe preocuparse por esta pregunta. Si no la tiene, cuando considere la posibilidad de publicar un libro destinado a cubrir las necesidades específicas de un mercado, es esencial que le solicite al autor que escriba algunos capítulos de muestra. Los grandes cocineros no necesariamente son grandes escritores de libros de cocina. ¿Ha visto suficientes capítulos de muestra para convencerse de que el lector puede seguir y comprender las instrucciones, confiar en ellas y, lo más importante, sentirse motivado para cocinar los platos que presenta el libro?

- Finalmente, ¿con qué evidencias cuenta dentro de la editorial y fuera de ella?
 - a] ¿Qué nivel de ventas han alcanzado libros similares?
 - b] ¿Los representantes de ventas le han comunicado que los libreros quisieran contar con un libro sobre un tema determinado porque los clientes lo piden continuamente?
 - c] ¿Qué “inteligencia de mercado” puede emplear para mantenerse al tanto de los acontecimientos? (Por ejemplo, enterarse de iniciativas del gobierno o de regulaciones del Mercosur que podrían tener un impacto en su mercado e influir en sus decisiones de publicación.)
 - d] ¿Existen evidencias en los medios de un verdadero interés creciente en un determinado tema, campo o actividad de esparcimiento? Tal vez haya visto datos estadísticos que respalden tal posibilidad o alguna asociación haya publicado cifras que muestran un número creciente de compradores de libros en determinadas categorías.
 - e] ¿Ha notado la aparición de nuevas revistas sobre un tema específico? Éste es un indicador bastante confiable de un interés creciente en un campo.
 - f] La publicación de una segunda o tercera edición de un libro por parte de un competidor también constituye una buena pauta de fuertes ventas en esa área.
 - g] ¿Hay alguna organización que haya comenzado a editar sus propias publicaciones? De ser así, es posible que cuenten con buena información que indique una demanda potencial de ciertas publicaciones.
 - h] ¿Hay algún congreso que haya contado con un número excepcionalmente alto de asistencia? Ello indicará un área de creciente interés en un tema.

Una vez evaluados todos estos puntos, puede estar seguro de que ha respondido exhaustivamente la pregunta “¿Quién querrá leer este libro?”.

Hecho esto, si realmente va a publicar un libro sobre una idea completamente nueva, sin cifras de ventas que lo orienten, es necesario que tenga una idea adecuada del tamaño real del mercado. En este punto, es inevitable recurrir a las estadísticas; éstas pueden proporcionarle cifras a partir de las cuales hacer extrapolaciones inteligentes. Si descubre que el mercado potencial total es de mil lectores, francamente deberá tener una justificación bastante sólida para publicar su libro, a menos que éste provea información indispensable por la cual un determinado nicho de mercado pagará un alto precio.

LA COMPETENCIA

Examinar lo que hacen sus competidores resulta esencial en áreas tales como libros de texto universitarios o libros de referencia, donde la competencia es feroz. Incluso quienes

se dedican a áreas menos especializadas tendrán en cuenta a sus competidores a la hora de elegir qué publicar.

Cuando evalúe la competencia, además de los puntos abordados en relación con el público lector, ¿qué más deberá tener en cuenta?

Pautas para analizar la competencia

Precio. Debe esforzarse por ajustar el precio de su libro a los de sus competidores. Si su libro será más caro, deberá tener beneficios adicionales para el lector —un contenido más exhaustivo o mejores ilustraciones, por ejemplo— comparado con el texto con el que competirá. Hace algunos años, un ex maestro de escuela creó su propio catálogo de libros de ciencia para el mercado escolar. Trabajaba en su propia casa, y su garaje hacía las veces de almacén. El contenido de los libros era bueno: conocía su tema y su mercado. Al no tener las presiones usuales, podía vender sus libros a un costo muy bajo y sus ventas eran óptimas. Cuando las editoriales convencionales advirtieron este éxito y resolvieron incursionar en ese campo, debieron adecuar sus precios a los de aquél, con las consiguientes bajas utilidades. Esto era absolutamente necesario porque nadie consideraba que podía ganarle en contenido. Tenían que esperar que sus campañas de marketing finalmente desplazaran aquel catálogo. El destino de este editor era predecible: vendió su catálogo a una editorial grande que le hizo una buena oferta.

Marketing. ¿Las campañas de promoción y ventas de sus competidores se asemejan a las suyas o son superiores? En este último caso, ¿por qué es así y qué puede hacer su empresa para igualarlas? Si lograrlo no requerirá ningún esfuerzo fuera de lo común, sino simplemente una aplicación más racional y expansiva de sus recursos de marketing (por ejemplo, envío de más ejemplares para ser evaluados por los posibles compradores y de ejemplares de prensa, mayor gasto en publicidad, catálogos más extensos para las campañas de marketing directo), puede seguir adelante, pero sabiendo que debe hacer ese mayor esfuerzo y vivir con costos más elevados. En última instancia, por supuesto, es el departamento de marketing el que tomará la decisión de realizar un mayor desembolso de dinero. Su tarea será convencerlos. Sin embargo, si el libro requiere recursos de marketing que no están disponibles, proceda con cuidado. Si su competidor logra buenas ventas porque cuenta con un equipo de representantes de ventas en universidades que trabajan directamente con las fuentes, y usted no, ¿cómo competirá con eso?

Compatibilidad. Aún más riesgoso es hacer frente a la competencia en un área en la que no está consolidado. Por ejemplo, hace algunos años una editorial académica recibió la propuesta de publicar un libro sobre psiquiatría destinado específicamente al mercado

médico, un mercado en el que la editorial tan sólo tenía una presencia tangencial, pero en el que había editoriales exitosas con profundos conocimientos de sus necesidades particulares de promoción y venta. El libro debería haber fracasado, puesto que siempre es peligroso incursionar en áreas para las cuales no se cuenta con los recursos y la experiencia necesarios. Finalmente tuvo éxito porque ofrecía un “argumento de venta específico”: incluía una tarjeta que el comprador podría extraer y colocar en el bolsillo de su delantal. Esta tarjeta contenía pautas para el diagnóstico inmediato de pacientes admitidos en hospitales psiquiátricos. También resultó ser un muy buen libro de consulta, pero los compradores valoraron especialmente la tarjeta, y el libro desplazó categóricamente a los textos competidores. Esto no es lo usual; la experimentación en mercados incompatibles es riesgosa.

Producción. Suele decirse que “si ya hay veinte libros publicados sobre economía para estudiantes del primer año universitario/cocina hindú/ mecánica automotriz/jardinería, debe publicarse el vigésimo primero”. En general, la producción no guarda una relación demasiado estrecha con la demanda. Cuando existe una demanda clara, ello tiene, en pocas palabras, una consecuencia: su libro tendrá más títulos contra los cuales competir. Por lo tanto, deberá fortalecer su argumento de venta específico y, como mínimo, igualar las acciones de marketing de sus competidores.

LOS ASESORES

Las editoriales especializadas no toman decisiones acerca de los proyectos de publicación sin pedir asesoramiento profesional. Las editoriales comerciales tienen equipos de “lectores profesionales” o dictaminadores muy experimentados, con un “buen ojo” para el tipo de títulos que publican. Después de todo, pocos tienen el tiempo para leer detenidamente todos los proyectos y manuscritos que reciben, y es necesario contar con ayuda. El rol del asesor no se limita a echar una mano. En el ámbito de la edición especializada es el lector profesional quien conoce el tema en profundidad, quien realmente puede seguir los argumentos presentados en el libro, quien conoce el contenido de los cursos en los que se utilizará ese material, quien sabe por qué este libro cubrirá una necesidad específica que el lector podrá percibir, quien sabe si existen textos competidores publicados o en proceso de preparación.

Un buen asesor sabe todo esto y le dará una opinión franca respecto del material propuesto. No importa qué tan experimentadas o versadas sean las editoriales especializadas en las áreas en que publican, nunca deben olvidar que, si realmente fueran expertas, deberían estar trabajando dentro de esa área y ¡no serían editores! Hay casos de editores que hacen sus propias evaluaciones de los contenidos sin recurrir a la opinión

de los especialistas, y ello queda evidenciado en la calidad de los libros que publican.

Los buenos asesores son personas valiosas y, una vez que se las encuentra, es necesario cuidarlas y retribuir adecuadamente su trabajo. Lo ideal es contar con una “cuadrilla” de asesores familiarizados no sólo con el mercado sino también con usted, con su catálogo y con su forma de trabajar. Es posible que se reúna varias veces al año con estas personas. Lo más adecuado es mostrarles su aprecio invitándolas a almorzar o pagándoles un pequeño honorario. En ocasiones habrá desacuerdos, y un asesor que trabaje por primera vez con usted puede cometer errores pero, en general, su trabajo debe ser tomado muy seriamente. Puede llegar a suceder que los asesores muestren prejuicios: usted deberá estar alerta a los informes extravagantes —sean positivos o negativos— que puedan presentar. Generalmente indican que sus juicios están siendo influidos por algo diferente del contenido de la propuesta. Recuerde que los buenos asesores no sólo le darán opiniones fundamentadas sobre el material que les envía, sino que es probable que le den pistas respecto de los potenciales autores y aun que escriban una buena introducción.

¿Pero, cómo encontrar un asesor?

Pautas para encontrar asesores

- Comience por casa: hable con colegas y autores, pues a menudo tienen gente que proponer.
- Recorra a autores exitosos, que estén trabajando con usted o con otra editorial. Por lo general, los autores no tienen inconvenientes en asesorar a editores de otras editoriales (y a veces por esta vía pueden terminar formando parte de su empresa). En cualquier caso, no dude en ponerse en contacto primero con los más exitosos. Le sorprenderá comprobar cuántos de ellos estarán gustosos de colaborar.
- Si viaja por las universidades, institutos educativos o escuelas, o si asiste a conferencias y exposiciones, tome debida nota de las personas que considera que podrían ser buenos asesores.
- Si tiene una editorial profesional, averigüe nombres de personas con prestigio o autoridad en una determinada profesión. Quienes tienen la responsabilidad de establecer estándares de capacitación y acreditación son especialmente útiles.
- Tome nota de los nombres de personas que aparecen frecuentemente en los medios hablando o escribiendo con convicción sobre temas en los que poseen conocimientos y experiencia. Pueden ser desde críticos de ópera o periodistas especializados en un tema, como economía o medio ambiente, hasta líderes de grupos de presión. Una “consejera espiritual” que tenía una columna en un conocido diario durante años

brindó asesoría valiosa respecto de libros sobre los efectos psicológicos de las enfermedades a una distinguida editorial académica y profesional, sobre la base de su experiencia con el correo de sus lectores.

Prepárese a hacer cientos de llamadas y escribir numerosas cartas. Sus esfuerzos se verán recompensados. A las personas les gusta que les pidan asesoría, y a menudo se sienten halagadas. Concerte siempre una fecha para que le entreguen un informe y para pagarles sus honorarios, y asegúreles que su nombre no será revelado al autor. De esta manera, podrán hacer su trabajo con confianza —y de manera confidencial—. Algunos asesores aceptan pagos en especie. Una selección de sus libros es bastante común. Menos habitual es una cena en un lugar distinguido o una caja de vino, pero quizá sean más apreciados.

EL ASESORAMIENTO DE LOS COLEGAS

A veces no sólo es aconsejable sino indispensable discutir una propuesta con un colega o un equipo de colegas. La colaboración con la gente de marketing y producción es una parte esencial del trabajo de los editores dedicados a la publicación de textos escolares, por ejemplo, en los que el contenido, la composición y el precio se combinan indisolublemente para conformar el producto adecuado para el mercado.

En la publicación de libros comerciales, la decisión de publicar puede verse afectada por consideraciones de marketing, precio y publicidad, en las que los colegas de marketing desempeñarán un papel más importante que el editor. Las ventas y el marketing a veces pueden tener un rol definitorio en la decisión de publicar. Incluso en la edición académica, donde el contenido es lo fundamental, el editor probablemente buscará la asesoría de colegas del área de marketing extranjero, porque las ventas a otros países marcarán la diferencia en el total de ventas de una monografía académica. Por supuesto, los libros ilustrados son el principal ejemplo del trabajo mancomunado de las áreas editorial, de derechos y de producción, y si producción y diseño no participan desde las primeras etapas de concepción del libro es probable que se cometan costosos errores.

Todo editor, cualquiera que sea su catálogo, debería determinar qué tipo de asesoramiento necesitará en su proyecto, además de su propia experiencia, y recurrir a él desde el principio.

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN REUNIDA

Algunas semanas después de haber examinado la propuesta de un libro (o, menos

habitualmente, el manuscrito completo), y después de haber mantenido reuniones con colegas y asesores, el editor estará en posesión de un cúmulo de información y opiniones, del cual una parte será incontrovertible y otra sólo aparentará serlo. Si tiene suerte, ese conjunto de opiniones y verdades coincidirán entre sí y resultará bastante claro que se está frente a un libro que debe ser publicado: el tema es correcto, la extensión es adecuada, el mercado es lo suficientemente grande (y accesible), el precio se ajusta a las reglas del mercado y, además, cuando se vendan los ejemplares habrá logrado las ganancias pretendidas por su editorial. Se han satisfecho todos los requisitos y puede ofrecer un contrato al autor. Desde luego, la realidad está hecha de una combinación de factores positivos y negativos, pero si decide publicar un libro, el balance general debe ser positivo.

Factores que influyen en la decisión de publicar

Cada editor y editorial tiene diferentes ideas acerca de en qué basar esa decisión. Sea cual fuere la motivación final para publicar —retener a un autor que de lo contrario podría irse a otra editorial, incorporar otro título a un catálogo vital y en crecimiento, u obtener grandes ganancias que en términos financieros resultan fundamentales para la salud de la empresa— hay algo que une a todos los editores en este proceso. Deben estar absolutamente convencidos de que la tirada es sustentable, es decir, que es posible vender esa cantidad de ejemplares y de que, una vez que se vendan, se alcanzarán las utilidades brutas deseadas.

Éste es el verdadero objetivo de los editores y, si contratan libros que no se ajustan por completo a estos requisitos básicos, estarán siendo irrespetuosos con la inversión de su editorial. Todo editor debe poder justificar sus acciones. Quienes no puedan o no estén dispuestos a hacerlo, deben aceptar las consecuencias de asumir riesgos innecesarios, y ello incluye perder la confianza y la fe de sus colegas. Los editores que dicen “Confía en mí, sé que estoy en lo cierto pese a que veo que todos los demás dudan” tendrán poco arrastre la próxima vez que soliciten el compromiso y el apoyo de los demás. Los equipos de ventas son especialmente duros con estos editores. Es muy difícil que un editor que ha sido muy insistente la primera vez en relación con un libro que fracasó, obtenga el mismo apoyo en reuniones de ventas subsiguientes. La eficacia de un editor se mide por la eficacia de su última predicción.

Igualmente reprobable es el “ajuste de los números” —agregar algunas ventas aquí y allá para poder aumentar la tirada y producir un estado financiero del libro que lo haga parecer sólido—. Es probable que esto no pase inadvertido por los colegas que entienden de cifras de ventas, ya sea en el mercado local o en el extranjero, y que le pidan que revise los números. Aun si tiene la suerte de no ser “pescado”, si las ventas no se producen, el inventario sin vender hablará por sí solo: será otro caso de exceso en la

tirada.

La decisión equivocada

Sin perjuicio de lo puntualizado anteriormente, los editores pueden ser verdaderamente desafortunados. Luego de trabajar tanto en la preparación de la tirada como en la evaluación de las utilidades pueden descubrir que un competidor ha editado un título similar al mismo tiempo, o que el gusto y el interés del público han cambiado en el lapso transcurrido entre la firma del contrato de edición y la publicación del libro. Su libro puede fracasar por razones que se encuentran estrictamente fuera de su control.

¿Puede hacerse responsable de esto al editor? Posiblemente. ¿Un editor puede desconocer lo que está sucediendo en otras editoriales? Los editores, los autores y los agentes hablan entre sí. No es tan difícil desarrollar una “inteligencia de marketing”. En cuanto al cambio en el gusto del público, la gestación de un libro no debería ser tan prolongada como para correr el riesgo de llegar al mercado cuando éste ya ha pasado a otra cosa; los editores también deben estar seguros de estar respaldando una tendencia y no un éxito momentáneo.

No existen soluciones fáciles a esta situación, pero es especialmente importante que como parte de su investigación de mercado se ocupe de averiguar qué están haciendo sus competidores. Y nunca confunda los “libros anzuelo” con aquellos que marcan tendencias, no importa cuántos de aquéllos estén produciendo sus competidores. Los “libros anzuelo” funcionan bien, pero sólo una vez y tienen la desagradable tendencia a caer en el olvido.

EL TRABAJO CON AGENTES

A diferencia de los autores especializados, la gran mayoría de los autores de libros comerciales tienen agentes. Éstos, en general, cobran por sus servicios alrededor del 10 por ciento de los ingresos de un autor. Los ingresos que perciben los autores especializados son demasiado modestos como para justificar el uso de los servicios de un agente, y los agentes, por su parte, no se interesarían en trabajar por una retribución tan escasa.

Un buen agente es tan valioso para el autor como para la editorial. Un buen agente sabe cómo obtener el mejor contrato para el autor, pero también respeta las necesidades de éste. Un buen contrato representará no sólo el mejor acuerdo financiero posible, sino también campañas de marketing bien planificadas, ventas exitosas de derechos subsidiarios y una relación con la editorial en la que el editor se sienta valorado, respetado y cuidado. A veces es posible llegar a un acuerdo financiero atractivo, pero no

hay nada acerca del resto. Del agente depende obtener un buen equilibrio entre todos estos factores, aunque la decisión final respecto de qué ofertas aceptar corresponde al autor, quien por lo general sigue los consejos del agente.

Un buen agente también puede defender al autor cuando una editorial lo defrauda o no lo trata como corresponde. Asimismo, un agente presionará al autor cuando éste no cumpla con su parte del trato. La labor de un agente es intentar construir una relación que funcione para ambas partes. Cuando haya un agente, el trato del editor con el autor estará mediado por aquél. Es perfectamente posible, y en verdad esencial, desarrollar una relación directa con el autor, siempre que ello no se haga con el objetivo de sacar al agente del medio o poner al autor en contra del agente, lo cual es inaceptable.

Los agentes también esperan estar completamente informados acerca del progreso del libro, recibir una rápida respuesta a sus consultas y comprobar que las promesas se cumplen. Hacen que los editores se muevan, pero los buenos también hacen que se muevan los autores. Un agente puede ser un aliado invaluable cuando el trabajo con un autor se torna dificultoso.

El creciente poder de los agentes

Se solía criticar a los agentes por no interesarse en los detalles del libro y sólo preocuparse por el aspecto financiero. La situación ha cambiado, y los agentes han adquirido poder. Ello ha ocurrido por las siguientes razones:

- Los derechos subsidiarios han cobrado mayor importancia en la ecuación de la actividad editorial. Pueden venderse valiosos derechos de reproducción, de películas, de adaptación televisiva y de publicación electrónica, así como los tradicionales derechos de traducción y coedición. Los agentes han comenzado a mostrarse renuentes a vender los derechos subsidiarios de un libro porque consideran que tienen los conocimientos y los contactos necesarios para retener y vender los derechos tan eficientemente como los departamentos de derechos de las editoriales, y a veces con mejores resultados. Al retener los derechos subsidiarios, logran mayores ingresos para el autor, y por lo tanto para ellos mismos, en la medida en que la editorial no extrae su parte de las ganancias. Pocos autores se opondrán a ello. Sin embargo, la pregunta es si en verdad los agentes son más hábiles que las editoriales para vender estos derechos. Es difícil obtener datos que lo demuestren, pero la presunción de que lo son es cada vez mayor, lo que deja a las editoriales en una posición mucho más débil que la que tenían anteriormente.
- Los agentes también han percibido la tendencia a la disminución del verdadero rol de edición dentro de las editoriales, y han actuado en consecuencia. Una vez más, la

evidencia es anecdótica, pero existe una creciente y generalizada percepción de que los editores sufren demasiadas presiones como para dedicar su tiempo de lleno a un autor y a los detalles que requiere la publicación de un libro. Hoy los agentes tienen una intervención mucho más activa que antes en el desarrollo de los manuscritos. Algunas de las funciones de un editor han quedado en manos del agente. Desde el punto de vista de la editorial, ésta no es una buena forma de trabajar, ya que la relación entre el autor y el editor es esencial para una publicación exitosa. Probablemente esta tendencia continuará hasta que los directivos de las editoriales replanteen seriamente la carga de trabajo de los editores y mientras los editores experimentados continúen convirtiéndose en agentes, tal como ha sucedido en varias oportunidades en el pasado. Un agente con tanta experiencia es indudablemente atractivo para los autores.

- Los autores exitosos, y especialmente quienes escriben libros comerciales, han adquirido mucho poder. Éstas son cualidades que toda editorial quiere, y por las que a veces está dispuesta a pagar. En la medida en que la actividad editorial continúe enfatizando el aspecto económico, los autores tomarán la misma actitud. Los agentes son fuertes aliados en lo que respecta a los derechos y las necesidades de sus autores. Derechos y necesidades que están comenzando a abarcar cuestiones tales como la revisión de los manuscritos, el abordaje del marketing y el diseño de las cubiertas, en relación con los cuales el autor, a través de un agente, deja en claro cuáles son sus exigencias.

Pautas para trabajar con los agentes

Es difícil para un editor joven y poco experimentado ganarse la credibilidad de los agentes. Éstos prefieren, claramente, tratar con editores que tengan una trayectoria, aunque hay algunos que, sabiamente, ven en los editores jóvenes el futuro de la actividad editorial y los alientan activamente.

- Esté preparado para realizar contactos frecuentes con los agentes. Visítelos, no espere a que ellos vayan hacia usted.
- Invítelos a almorzar para hablar, en un clima relajado, sobre lo que está buscando. A algunos agentes les gusta recibir en sus oficinas la visita de los editores jóvenes.
- Para empezar, y para “medirlo”, probablemente le ofrecerán sus candidatos con menos posibilidades de ser aceptados por una editorial, con el fin de sondear qué actitud tomará usted. Rechácelos con amabilidad. Ésta es una buena forma de demostrar su manejo de los contenidos y del mercado. Ello podría causar una buena

impresión y conducir a cosas mejores.

- Estudie cuidadosamente su lista de autores. Asegúrese de saber qué agente trabaja con qué autor. Los agentes esperarán que usted haya hecho la tarea.
- Sugiera ideas para los autores con los que trabajan. Les gustarán su ingenio y su audacia (pero sólo si las ideas son buenas). Si le “roban” sus ideas y las llevan a otra editorial, prescinda de ellos. Sería duro y desagradable que esto ocurra, pero es inevitable si se cruza con personas inescrupulosas. Mantener un contacto permanente probablemente sea la mejor manera de evitar estas situaciones, pues de esa forma les estará recordando constantemente que usted es el dueño de la idea.
- No espere, en un primer momento, tratar con los agentes más renombrados — algunos de los cuales parecen haber cobrado mayor notoriedad que sus propios autores—. A menos que tenga *a*] la determinación, *b*] el ingenio para dar con una idea verdaderamente original y *c*] la audacia para abordarlos directamente, no es muy probable que llegue a ellos hasta que tenga la trayectoria suficiente y lo vean como una posibilidad interesante. Para entonces habrá adquirido la experiencia necesaria para trabajar con su duro estilo de negociación.

Un excelente libro sobre agentes y su trabajo es *From Pitch to Publication*, de Carole Blake (Londres, Macmillan, 1999).

INTUICIÓN *VERSUS* HECHOS

Para finalizar este apartado dedicado a la evaluación, piense en lo difícil que resulta contrastar la intuición con los hechos. Una de las cosas más enfadosas respecto de los libros y la publicación es que apenas parece que hemos encontrado las fórmulas y los modelos indicados para un libro, sucede algo que los contradice y el mercado comienza a comportarse en formas completamente impredecibles. Estos libros no se ajustan a lo esperado, pero funcionan, y funcionan bien.

Dar con un libro maravilloso que no responde a las expectativas usuales es como descubrir la belleza o hallar la verdad. Es algo innegable y, por suerte, es una experiencia poco común. Apoyar estos libros antes de que el mundo los reconozca como las obras maestras que son puede ser una experiencia estresante pero en última instancia liberadora para el editor. Es estresante debido a las constantes presiones que implica demostrar al mundo que usted está en lo correcto. Si lo está, la confianza que ello genera es fascinante y puede marcar un verdadero hito en su crecimiento. Puede hacer que el editor pase de ser simplemente una persona capaz, competente, trabajadora, a convertirse en alguien muy especial.

Estos libros son poco comunes y, para estar a su altura, el editor debe tener un buen dominio del contenido o el mensaje, de manera que pueda transmitirlo a sus colegas y al mercado con extrema convicción. Los libros excepcionales necesitan una visión de futuro y un compromiso excepcionales, y si usted descubre que tiene esas cualidades, aunque no sea más que en forma aparentemente fugaz, alégrese. Es posible que tenga talento.

FACTORES QUE PUEDEN CONDUCIR A MALAS DECISIONES

El editor sin experiencia puede contar con dos cosas. En primer lugar, que hay reglas y pautas a seguir y, en segundo lugar, que habrá colegas más antiguos y experimentados a su alrededor que podrán aconsejarlo cuando las situaciones se tornen difíciles. Sin embargo, es probable que sus colegas con más experiencia también estén bastante ocupados y no siempre puedan tenderle una mano. En este apartado nos ocuparemos de los problemas más frecuentes.

Verse en situaciones comprometidas

Estar en una situación comprometida significa “peligrosamente cerca”. Esto puede ocurrir en cualquier momento, pero especialmente cuando los editores jóvenes están comenzando y están ansiosos por mostrar que pueden contratar libros. Reciben lo que puede parecer una propuesta interesante de un autor esperanzado, expresan un entusiasmo desbordante y muy rápidamente el autor se convence de que definitivamente le ofrecerán un contrato. Cuando de repente el editor recuerda que debe proponer el libro formalmente a sus colegas, ello puede provocar en el autor, como mínimo, malestar y, en el peor de los casos, resentimiento. No debe olvidarse de que el proceso de un compromiso formal a menudo está sujeto a un informe de los lectores profesionales y, si ese informe es negativo, tanto el autor como el editor se sentirán doblemente perturbados.

El editor también puede verse en una situación comprometida en otros casos. Se hacen promesas de campañas de promoción, diseño de cubiertas y demás; los autores piden que se organicen costosas giras y el editor se las promete pese a que en realidad ha estado muy cerca de decir “no”. Este tipo de tratos, basados en la debilidad, pueden generar resentimiento y enojo entre otros colegas, porque se pone a la empresa en la situación de costear gastos que son producto de la incapacidad del editor para adoptar una posición firme con el autor.

Todos los editores han pasado por la embarazosa situación de ceder a las demandas de los autores, algo que por cierto debilita su profesionalismo. Estas situaciones se producen casi inevitablemente porque el editor adopta una actitud demasiado amistosa

con el autor. En sí mismo, no tiene nada de malo trabar amistad con los autores, sólo que no hay que olvidar que algunos de ellos tienen buenas razones para querer ser amigos suyos. Siempre es mejor establecer inicialmente una relación firme y de respeto mutuo con el autor (tal vez afianzada a través de la publicación de varios libros) antes de permitir que la relación pase de lo amable a lo amistoso.

Recuerde que hasta que haya llegado al punto en el que el libro ha sido aprobado y esté en condiciones de firmar un contrato, cuando hable con el autor siempre debe usar la frase: “Si seguimos adelante con la publicación...”

Involucrarse demasiado con el tema

También es necesario mantener cierta distancia respecto del tema. Un toque de objetividad es una buena cosa. Amar la filosofía puede ser fuente de una enorme energía y compromiso si es editor en esa área. Sin embargo, si se involucra demasiado con el tema puede llegar al punto de considerar que todo escrito filosófico es maravillosamente interesante y valioso. Si encuentra buenas razones para publicar todo, excepto lo verdaderamente malo, se ha convertido en un riesgo comercial. Recuérdese a usted mismo que usted puede leer esos invalorable manuscritos sin pagar un centavo pero, si se convierten en libros, ¿qué tan interesada estará la gente en gastar dinero en ellos?

En la introducción se mencionó la incorporación de editores provenientes de esferas profesionales —específicamente, académicos, maestros y abogados—; la recomendación de no involucrarse demasiado con el tema y perder así el criterio comercial es especialmente pertinente en su caso.

Hacer un mal uso de la información

Anteriormente se hizo referencia al proceso de recolectar información que respalde una propuesta de publicación. Parte de esa información podría consistir en datos estadísticos que den cuenta del tamaño de un determinado mercado. Aun cuando las evidencias indiquen la existencia de un gran mercado potencial, nunca olvide que el libro debe satisfacer las necesidades de ese gran mercado. Las librerías de saldos son lugares bastante instructivos para recabar pruebas de ello: son un testimonio del pensamiento negligente de editores que creyeron que cualquier libro sobre un tema que fuera popular se vendería bien. En realidad, los compradores de libros son mucho más cautelosos. Es necesario asegurarse de que el libro sirve a algún propósito, o que tiene características excepcionales, aun en un mercado grande.

En el otro extremo, descubrir a través de las estadísticas que su mercado es muy pequeño podría llevarlo a rechazar un libro cuyo auténtico potencial es mucho más amplio. Está el ejemplo de una editora a quien hace algunos años se le ofreció su primer

libro sobre el uso terapéutico del arte o arteterapia (una obra en colaboración). Puesto que no sabía nada acerca del tema, averiguó cuántos terapeutas se dedicaban a esta especialidad en Gran Bretaña, y descubrió que no superaban los 250, un número que difícilmente podía constituir un verdadero mercado. No obstante, tuvo la suerte de que la compiladora del libro fuese una mujer persuasiva y comunicativa que persistió en instruirla respecto de la arteterapia y de la existencia de un público mucho más amplio en el campo del trabajo social, la medicina y la psiquiatría que podría estar interesado en el libro. Asumió el riesgo (y tuvo la fortuna de contar con colegas dispuestos a compartirlo) y, cuando el libro se publicó, descubrió que había un mercado extremadamente entusiasta y no tan pequeño. Los compradores de este libro (entre los que había arteterapeutas, enfermeros, psiquiatras y psicoterapeutas) no sólo estaban interesados en comprar libros realmente buenos en esa área, sino que sabían quiénes escribían sobre determinados temas, qué materiales estaban por editarse, etcétera. Ese libro y otros escritos del mismo equipo de autores fueron un gran éxito, pero podría no haberlo sido si la editora hubiese insistido en atenerse a lo que decían las estadísticas sobre la arteterapia.

Destiempo

Algunos editores ingresan a un mercado demasiado temprano; otros, demasiado tarde. Por ejemplo, a un editor, guiado por la suerte o el presentimiento, puede atraerle un título que esté bastante adelantado a su tiempo. Si el mercado no está preparado, el libro no se venderá. Cuando los libros de Michel Foucault aparecieron por primera vez en inglés, sólo se vendían unos cientos de ejemplares por año. Generalmente es necesario tener valentía y convicción para defender estos títulos cuando los gerentes quieren convertirlos en saldos o reciclarlos. En este caso, el editor tuvo suerte: la combinación de su intuición y un manejo condescendiente por parte de aquellos para quienes trabajaba resultó exitosa, ya que finalmente la obra de Foucault obtuvo su reconocimiento y logró ventas fabulosas. Sin embargo, si se encuentra en una situación aparentemente similar y su intuición resulta ser equivocada, no le darán otra oportunidad. Debe estar convencido del valor de un nuevo libro o un nuevo catálogo cuando sea el primero en ingresar a un campo.

Publicar por imitación

Ingresar en un campo claramente grande, en el que participan muchas editoriales, es menos trabajoso. Simplemente está siguiendo la corriente. Pero, nuevamente, eso no necesariamente produce beneficios. Siempre recuerde que los programas editoriales de hoy representan decisiones de publicación que pueden haber sido tomadas como mínimo cinco años atrás. En la actualidad, esas editoriales pueden descubrir, a través de las

evidencias de sus propias ventas, que el mercado se está contrayendo. Para el momento en que su libro salga a la calle, la fiesta habrá terminado.

Hay una sola manera de evitar esto: si debe copiar a otra editorial, haga la tarea. No confíe en los libros ni en el mercado.

Comprender y recordar sus objetivos

Tenga siempre en claro lo que los gerentes esperan de usted en términos de la cantidad de títulos que debe adquirir por año o en los ingresos que debe lograr. Junto con ello, recuerde calcular la cantidad de tiempo y esfuerzo que puede dedicar a cada título que le proponen. Es muy fácil dedicar demasiado de ambas cosas a ciertos títulos olvidando repartir el trabajo de manera más pareja. Por supuesto, ello es perfectamente apropiado cuando el título promete ser un éxito en términos de ventas, pero muchas veces incluso los editores experimentados se distraen con títulos que no son excepcionales en este sentido. Recuerde también que sus colegas de marketing tampoco tienen tiempo ni recursos ilimitados para dedicar a títulos individuales, excepto los muy especiales. Todos, incluso usted, participan del mismo difícil juego de tratar de repartir el tiempo, los esfuerzos y otros recursos de la manera más efectiva.

Estudios de caso

1. Una editorial de gran envergadura publicó dos libros de un autor que cobró notoriedad pública a través de su participación en la radio. Era un brillante observador de los países extranjeros, que a veces podía tener una mirada no convencional pero aguda sobre lo que lo rodeaba. Sus dos primeros libros se vendieron por cientos de miles. Su propuesta de un tercer libro consistía en comentar los rasgos de un país diferente del medio al que estaba habituado. Además, se realizaría una serie televisiva en conexión con el libro. Los editores contrataron el libro con entusiasmo, teniendo en cuenta los antecedentes del autor. Con el paso del tiempo el progreso del libro comenzó a tambalearse, ya que el autor estaba cada vez más ocupado con el programa de televisión. El agente del autor no era tan “visible” como se hubiera esperado. El libro tardaba en llegar. Los editores no podían dedicar todo el esfuerzo que habrían deseado a las actividades de republicación porque necesitaban que el libro coincidiera con el programa de televisión. Todo se hizo a la carrera. Cuando el libro salió a la luz, sus ventas apenas llegaron a las cinco cifras, un fracaso estrepitoso en este tipo de libros. Se había pagado una alta suma de dinero en concepto de anticipo.

Pregunta

Es muy improbable que cualquier editorial o editor hubiera interrumpido la contratación del libro, dados los antecedentes del autor. Con el beneficio que una mirada retrospectiva —un regalo del que disfrutamos todos—, ¿qué cree que salió mal y por qué? ¿En qué punto piensa que su confianza habría comenzado a flaquear, y qué habría hecho?

2. Un editor literario recibió de un escritor joven que aún no había tenido éxito la propuesta de publicar su cuarta novela. Las dos primeras habían sido publicadas por una editorial muy reconocida pero pequeña, y el tercero, por una editorial similar. Las ventas habían sido muy malas. Sin embargo, las reseñas habían sido bondadosas y siempre era mencionado como un autor “prometedor”. Cuando terminó su cuarta novela, su agente literario la envió al editor de la segunda editorial, quien la leyó, dijo que no le había gustado y la rechazó. El agente entonces la envió a otras editoriales. Al editor que nos ocupa le gustó y se la presentó a sus colegas. Realmente debió luchar para que la aceptaran. La editorial le permitió contratarla, pero no sin preocupación, dado que no contaba con un respaldo muy entusiasta de sus colegas y que los libros anteriores del autor habían sido un fracaso. Finalmente, la publicación del libro generó reseñas efusivas y ventas masivas. La mayoría de nosotros probablemente hemos leído ese libro y nos hemos reído a carcajadas. Así de bueno era.

Pregunta

Si hubiera estado en la posición de nuestro editor, ¿qué piensa que lo habría motivado tanto para publicar la novela? ¿Qué argumentos habría usado para tratar de persuadir a sus colegas? ¿Qué pasos habría seguido para asegurarse de que el libro fuese un éxito? ¿Habría arriesgado su pellejo en una situación como ésta? ¿Por qué?

2. Contratación de proyectos para su publicación

En este capítulo abordaremos los siguientes puntos:

- presentación de requisitos para la aprobación del contrato,
- estado de resultados,
- costos de producción,
- rigor en cuanto a extensión y plazos de entrega,
- contratos,
- derechos y
- condiciones para una buena relación entre el autor y el editor.

A esta altura debe ser evidente que sería desatinado que un editor pensase que puede poner a trabajar a todo un equipo de colegas detrás de un libro sin hacer todo lo necesario para obtener su adhesión. Puede solicitarles su conformidad y obtener un acuerdo formal, pero es mucho más efectivo persuadirlos de lo acertado de su decisión de publicar un determinado libro. No en todas las editoriales —menos aún en las pequeñas— existe una instancia formal de aprobación de un proyecto antes de la firma de un contrato con un autor. De hecho, ni siquiera aquellas que requieren algún tipo de proceso formal necesariamente solicitan al editor que realice una presentación escrita en la que justifique la publicación de un libro.

Las presentaciones escritas son habituales en la mayoría de las editoriales especializadas, y las editoriales de libros comerciales, si no requieren un informe del editor, solicitarán una detallada estimación de costos y el estado de resultados, incluyendo la estimación de posibles ganancias provenientes de la venta de derechos subsidiarios. Estas editoriales también solicitarán al editor que presente un plan o una campaña de marketing detallada, que puede resultar crucial para la venta exitosa de ese libro. Algunas de las grandes empresas tienen sistemas mediante los cuales los libros son aprobados en dos niveles: primero, en el nivel de la gerencia media, para luego ser elevados a un comité integrado por los gerentes más importantes de la empresa.

PRESENTACIÓN ESCRITA

Si su editorial requiere una presentación escrita, la primera vez que prepare una inevitablemente se sentirá nervioso; algunas personas enfrentarán su ansiedad diciéndose que tal procedimiento no es más que un trámite, incluso un obstáculo burocrático. El proceso de escribir algo, sin embargo, puede ser muy valioso. Preparar una serie de argumentos para justificar la publicación de un libro representa su primer intento verdadero de comercializar ese libro. Es la primera oportunidad de comenzar a especificar de qué se trata el libro en esencia y por qué esas características esenciales pueden aportar algo a la gente que quiera comprar el libro. ¿Qué ventajas tiene sobre otros libros? ¿Qué tiene de especial el autor? ¿Se ajusta a los planes editoriales de la empresa?

De esa forma, estará enumerando los puntos de venta. Si no puede hacer eso por un libro, entonces pregúntese por qué éste debería ser publicado. Si aún no ha pasado por la experiencia de rasgarse las vestiduras para tratar de encontrar buenas razones para publicar un libro, o bien es muy inventivo, o bien ha tenido mucha suerte hasta ahora. Los editores experimentados admitirán que ha habido veces en que les ha resultado algo difícil explicar por qué estaban proponiendo la publicación de un libro. Algunas de las razones por las que pueden llegar a encontrarse en esa extraña posición serán abordadas en el apartado siguiente. Sin embargo, muy a menudo la dificultad surge porque el libro mismo es confuso, o tiene poco de excepcional. Será uno de esos libros que, cuando sean publicados, los reseñistas condenarán con el calificativo de “un libro útil”, serán fácilmente olvidables y no representarán una gran contribución a sus ingresos.

Hay otra razón por la que los editores a veces no pueden analizar las fortalezas de un libro: si no pueden clasificar sus productos, o sea si no pueden, en definitiva, distinguir un libro de otro, sencillamente no son buenos editores. Para ellos, todos son simplemente libros. Es improbable que estos editores finalmente crezcan y se desarrollen exitosamente, porque carecen de la habilidad para comprender cabalmente su producto y el mercado adecuado para él.

La presentación escrita, entonces, es un detallado conjunto de argumentos que estarán respaldados por diversas pruebas. Si se trata de un libro especializado, parte de las pruebas serán los informes de los asesores expertos. Éstos deberán ser razonablemente minuciosos; un párrafo no alcanzará. Se espera que un asesor se explye en cuanto al valor del contenido, el público lector y la competencia y, por lo general, un informe de esta naturaleza puede tener una extensión de por lo menos dos páginas. Muchas editoriales especializadas han desarrollado cuestionarios a lo largo de los años en los que formulan con precisión el tipo de preguntas que consideran más valiosas cuando son respondidas en detalle. Por otro lado, los cuestionarios son documentos estructurados y algunos asesores prefieren evaluar una propuesta a su manera. Comoquiera que trabajen sus asesores, debe conocer las preguntas fundamentales que

deben responderse.

Lista de control para la evaluación

- ¿Quiénes son los lectores exactamente? Podría tratarse de un amplio espectro de lectores, pero debe especificarse.
- ¿Tiene pruebas sólidas (cifras de ventas) respecto del éxito de este tipo de libros?
- ¿Qué necesidades de cursos o estudio va a satisfacer (si corresponde)?
- ¿El libro está planeado en el nivel adecuado para satisfacer esas necesidades?
- ¿Los lectores propuestos usan libros o suponen que tendrán que leerlos como parte de su formación y educación (si corresponde)? Por ejemplo, los trabajadores sociales reconocen que necesitan mantenerse actualizados pero son muy malos lectores porque no tienen tiempo para ello.
- ¿La presentación del libro (composición y formato) es apropiada para lo que los lectores necesitan o consideran “amigable para el usuario”?
- ¿Cuáles son los textos competidores y cuáles son las fortalezas y debilidades de este libro en comparación con las de aquéllos? ¿Hay alguno en preparación?
- ¿El precio constituye un punto importante a considerar?
- ¿Qué tan grande es el mercado? ¿Qué evidencias estadísticas tiene el asesor (o usted) acerca de libros similares que han resultado exitosos?
- ¿Cómo compran sus libros normalmente estos lectores: en librerías, a través de representantes de ventas en universidades o escuelas, o por correo directo?
- ¿Existe un potencial de venta de derechos subsidiarios, incluyendo la publicación del material en otros formatos?
- ¿Existe la posibilidad de hacer una venta especial a una organización o institución relacionada con el libro? Ello podría implicar la venta de grandes cantidades de ejemplares con descuentos especiales. Casi seguramente, los descuentos serán menores que los habituales en el circuito comercial, con lo cual haría un buen “trato”.
- ¿El contenido del libro omite cosas importantes o incluye material que debería ser eliminado?
- ¿Son necesarios capítulos de muestra?

ESTADO DE RESULTADOS

Si está convencido de que el libro debe ser recomendado para su publicación, también necesitará mostrar a sus colegas que es financieramente viable.

Por lo tanto, la elaboración de un estado de resultados de un nuevo título es una parte esencial del proceso de contratar libros, sean especializados o comerciales.[†] El estado de resultados varía de una editorial a otra. Por ejemplo, el estado de resultados de un título de una editorial académica generalmente se centrará en el nivel de las utilidades brutas. Sólo incluirá los costos de producción y regalías, y las ventas.

A las editoriales de libros comerciales también les interesan los costos de marketing y promoción, porque sus campañas de venta son una parte importante de los gastos en la publicación de un libro. Aunque en general se establecerá un presupuesto de marketing y promoción para un libro comercial, hay noticias de algunas editoriales que se lanzaron a organizar campañas tan ambiciosas que los costos devoraron de manera catastrófica ingresos que de otro modo habrían sido aceptables.

En la edición especializada, estos costos variables son mucho más predecibles y tienden a ser absorbidos por los costos generales de la editorial. A diferencia de las editoriales comerciales, éstas no trabajan en un mercado elástico que podría expandirse si se organiza una campaña de promoción gigantesca. Los mercados especializados no son muy elásticos y por lo tanto las editoriales que se mueven en ellos tienen ideas bastante bien definidas, basadas en la experiencia, acerca de qué porcentaje de los ingresos de un libro debería gastarse en acciones de marketing y promoción.

A continuación se presentan ejemplos de estados de resultados para libros especializados y comerciales. Ya sea que trabaje sobre la base de utilidades brutas o netas, lo que toda editorial busca alcanzar es un grado de rentabilidad sobre cada título que asegure que, junto con el desempeño de otros libros del catálogo, logre resultados financieros que le permitan continuar sus actividades de manera saludable. Al igual que otros factores, también el nivel deseado de rentabilidad varía según el tipo de editorial. Las dedicadas a los libros comerciales pueden vivir con niveles de ingresos más bajos que las dedicadas a las publicaciones especializadas porque sus libros se venden más a mayor velocidad y alcanzan sus ingresos potenciales más rápidamente que los especializados. Dado que se venden en forma más lenta y permanecen durante más tiempo en el almacén, cada ejemplar de un libro especializado requiere un mayor grado de rentabilidad, pues recuperar la inversión lleva más tiempo y deben pagarse los costos de almacenamiento.

El estado de resultados presentado a continuación es una versión simplificada de los documentos que habitualmente pasan por nuestros escritorios. Por ejemplo, no incluye la línea referida a las devoluciones. Pero en algunos sectores las tasas de devolución son tan elevadas que deben ser incluidas necesariamente en el estado de resultados. Muchas empresas tienen muy en claro cuáles son sus tasas de devolución promedio en un

determinado año, y si éstas son demasiado altas serán ingresadas como un costo a deducir de las utilidades brutas. Ésta es una precaución muy atinada, porque lo que al inicio puede parecer buen rendimiento de un libro (los representantes de ventas han hecho un buen trabajo) puede resultar un fracaso cuando ese libro, cuyos costos de producción ya han sido pagados, terminan por regresar al depósito.

Estado de resultados de un título comercial

El siguiente es un estado de resultados de un título que habría fracasado si se hubiese limitado a las ventas en el mercado nacional:

Precio	£ 15.95
Ventas nacionales	£ 14391 (1800 ejemplares)
Ventas al extranjero	£ 3454 (675 ejemplares)
Ventas especiales	£ 34800 (club de lectores y coedición en Estados Unidos)
Total de ventas	£ 52645

Costos de producción	£ 29510
Honorarios profesionales	£ 643
Regalías	£ 5984
Total costos	£ 36137

Margen bruto	£ 16508 (31.4%)
Ingresos por derechos subsidiarios adicionales	£ 7500
Utilidad bruta	£ 24008 (46.0%)

Influencia de los ingresos por derechos subsidiarios sobre la rentabilidad

Claramente, este libro comercial no habría tenido éxito en términos financieros si sólo se hubiese vendido en las librerías. Funcionó bien gracias a una serie de ventas adicionales. Las primeras fueron “ventas especiales”, en este caso con 6 mil ejemplares vendidos a un club de lectores y otros 3 mil en una coedición estadounidense. Esto también representó ingresos adicionales por derechos subsidiarios. En este caso, un adelanto en concepto de la venta de derechos para una traducción al italiano representó 2 500 libras, y un adelanto en concepto de la venta de derechos a otra editorial para una edición en rústica, otras 5 000 libras. En términos generales, la utilidad bruta fue de sólo el 46 por ciento, pero la editorial estimó que aunque idealmente debería haber sido del 50 por

ciento, el resultado fue lo suficientemente bueno para seguir adelante. Consideró que el título era un buen “relleno” dentro del catálogo —un título cuyo rendimiento no fue especialmente destacado en términos financieros pero que tenía méritos en otros sentidos, incluyendo el mantenimiento de los objetivos editoriales para un catálogo y el intercambio comercial con otras editoriales.

Lo que realmente inclinó la balanza a favor de este título fueron los ingresos por derechos subsidiarios porque, sin ellos, las ganancias brutas del libro habrían sido solamente del 31 por ciento. Ésta es la razón por la cual los gerentes de derechos subsidiarios de las editoriales comerciales son extremadamente importantes, pues saben exactamente cómo exprimirle a un libro hasta la última gota. No es extraño, como en el caso examinado, que los ingresos por derechos subsidiarios sean los que supongan una diferencia entre alcanzar un resultado mínimo a duras penas y lograr utilidades aceptables.

Implicaciones de los costos de producción

Cuando se realizó la estimación de costos para este libro, se proyectó una tirada de 3 mil ejemplares. Como sabemos, el libro vendió muchos más ejemplares gracias a un acuerdo con un club de lectores y a la venta de derechos para una edición estadounidense. Lo que resultó un problema importante fue los costos de producción. El autor se excedió en la cantidad de ilustraciones acordadas, aunque el editor sintió que esas ilustraciones extra estaban justificadas y no le solicitó al autor que las eliminase. Sin embargo, el resultado fue que las ilustraciones y los honorarios asociados a ellas representaron más del 24 por ciento de los costos totales de producción. Ello revela en qué medida los libros ilustrados sólo son viables financieramente cuando tienen tiradas grandes en las que las economías de escala pueden justificar este elemento sustancial en los costos de producción.

Las ventas al club de lectores y a la editorial estadounidense fueron esenciales, en la medida en que no sólo dieron un respiro a los ingresos por ventas, sino que también permitieron repartir los costos de planta en una tirada mucho mayor. Sin ambas, este libro habría sido irremediablemente costoso e improductivo económicamente. Además, las ventas extra se hicieron en áreas en las que se efectúan descuentos muy altos: clubes de lectores y coediciones. Si las editoriales se volcaran de lleno a este tipo de libros, tendrían que luchar con las finanzas.

Al final de este capítulo se presenta un extenso estudio de un estado de resultados de un libro especializado que funcionó terriblemente mal.

RIGOR EN CUANTO A EXTENSIÓN Y PLAZOS DE ENTREGA

No importa cuán especulativo sea el contenido de un libro, hay dos elementos fácticos que deberá dejar en claro: la fecha de entrega y la extensión. El editor y el autor necesariamente deben discutir estos puntos en conjunto y deben ponerse de acuerdo en ambos. Por lo menos, deben hacerlo al comienzo, aunque en algún momento durante la preparación del libro los “hechos” pueden cambiar.

Estos dos puntos serán abordados durante el estudio de una propuesta de publicación. Pero los incluimos en este capítulo dedicado a la contratación de proyectos porque ambos constituyen un compromiso contractual.

Lograr que el autor cumpla con los plazos de entrega y con la extensión acordada es uno de los problemas más importantes que enfrentan los editores. Esto es especialmente cierto en el caso de la edición especializada, en la que escritura no suele ser el medio de vida de los autores. Cuando sus ingresos dependen de su producción escrita, por razones obvias, los autores son mucho más disciplinados respecto de ambos aspectos.

La extensión

En general, la extensión del libro presenta menos problemas que la fecha de entrega. La mayoría de los autores tienen una idea bastante precisa de cuántas palabras, caracteres o cuartillas necesitan para dar cuenta de un tema en forma adecuada. A veces nos encontramos con autores que parecen esforzarse por escribir poco.

¿Demasiado corto? Considere los siguientes puntos:

- Tal vez la extensión propuesta por el autor no sea suficiente para desarrollar en detalle la idea presentada. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo lo ayudará a juzgar adecuadamente estos aspectos pero, por ejemplo, si un autor propone escribir 200 mil caracteres sobre un tema que usted sabe que no puede ser abordado con menos de 300 mil, debe cuestionarse la posibilidad de seguir adelante.
- ¿Realmente tiene sentido publicar un libro tan breve? Las ediciones de menos de 100 páginas no pueden tener un precio muy alto. Por lo tanto, si el precio debe ser bajo, la pregunta es si podrá vender esta publicación en cantidades suficientes para justificar los costos de marketing que inevitablemente conllevará. Hay costos básicos, como los de los ejemplares de prensa, el almacenamiento y los representantes de ventas, que no pueden evitarse.
- Otra pregunta, que probablemente formulará el equipo de ventas, es si el libro tiene lomo. Si es muy pequeño, y en efecto no tiene lomo, se perderá entre los otros libros con los que comparte el estante. ¿En qué parte de la librería será colocado? Los libreros no están muy dispuestos a comprar productos que no puedan colocar en los

estantes, y éste es un punto que el editor deberá tener en cuenta.

¿Demasiado largo? Es menos probable que dé con un autor que quiera escribir menos de lo necesario que con uno que tienda a excederse en la extensión. Escribir en forma concisa es un arte en extinción. Sería bueno que alguien pudiera explicar por qué tantos autores parecen sentir que necesitan más y más espacio para decir lo que quieren decir. En la edición especializada, los libros escritos por varios autores —las obras en colaboración— son cada vez más frecuentes. Estas obras inevitablemente se exceden en cuanto a su extensión debido a que la participación de quizá diez o más personas hace más difícil la tarea de escribir sobre medida acerca de un tema.

Un autor que proponga escribir un libro mucho más extenso de lo esperable debe ser advertido de esta dificultad en el momento mismo en que la propuesta comienza a ser evaluada.

- El exceso en la extensión incrementará los costos de producción y quizá usted no pueda compensar esos costos extra con un precio mayor. Los editores más experimentados saben en todo momento cuál es el precio de venta indicado para un determinado tipo de libro en el mercado, y cualquier desviación de ese parámetro debería ser tomada seriamente. El costo unitario de producción debe guardar una relación adecuada con su precio. Si es demasiado elevado, las utilidades serán menores. Para decirlo de otro modo, si se desea vender un automóvil a un precio apropiado para un presupuesto familiar, los costos de producción no pueden ser los de un Rolls Royce. Los altos costos de producción pueden ser compensados cuando se tiene la seguridad de que puede hacerse una tirada importante —cuando se está seguro de que se venderá una gran cantidad de ejemplares— pues, en tal caso, podrán alcanzarse economías de escala.
- *Nunca* cometa el error de imprimir más ejemplares de un libro para bajar el costo por unidad. Aunque éste es un viejo error en el mundo editorial, aún es posible encontrar gente que se siente tentada de incurrir en él. Ello implica correr un gran riesgo, y los ejemplares sin vender generalmente irán a llenar los estantes de las librerías de saldos. En muchas editoriales, por supuesto, es el departamento de ventas y marketing el que, o bien asumirá la responsabilidad de establecer el volumen de la tirada y el precio de venta, o bien lo hará conjuntamente con el departamento editorial, aportando de este modo cierto grado de saludable realismo al proceso.
- Otra consecuencia de escribir en exceso es que el editor puede verse forzado a publicar un libro en un formato que no es el que habría elegido. En la edición especializada, donde los mercados no suelen ser muy elásticos, lo que un editor planeó como una edición en rústica podría terminar siendo una edición en tapa dura

porque la extensión del libro obligaría a fijar un precio para la edición en rústica que sería desproporcionado para el mercado. Éste es un argumento muy efectivo a presentar a un autor si no está de acuerdo con la extensión de su libro.

Entrega

En la práctica, la entrega del manuscrito es más problemática que su extensión. Una cosa es acordar fechas, y otra tener el manuscrito en el tiempo convenido. Nuevamente, los autores que se ganan la vida escribiendo son más confiables en este sentido. Por ejemplo, un académico de tiempo completo que recibe un salario regular probablemente no tendrá este tipo de presión. Tampoco lo tendrá un profesional, como un abogado, que puede ganar más en una semana que lo que podría obtener en todo un año en concepto de regalías. No entregar en término es uno de los mayores problemas en la publicación de un libro, y nos dedicaremos con más detalle a este punto en el próximo capítulo.

Las siguientes son algunas de las cuestiones a considerar:

- Un nuevo autor a veces, debido a que quiere satisfacer al editor, puede proponer una fecha de entrega poco realista y demasiado optimista. Esto ocurre con frecuencia en el caso de las obras en colaboración, en las que el compilador (externo) del volumen simplemente ha subestimado el tiempo que lleva reunir todos los artículos o capítulos y luego darles forma. No ha tenido en cuenta que por lo menos dos de sus autores inevitablemente no cumplirán con lo pactado y entregarán sus partes varios meses más tarde que los demás.
- Lo más razonable es anticipar estos problemas desde el comienzo y conversarlos con el compilador, el autor o los autores. Esto es especialmente necesario cuando se trata de obras en colaboración, en las que cada autor puede tener ideas diferentes acerca de cuánto tiempo le llevará escribir su artículo, y no se ha hablado de esas diferencias ni se las ha resuelto.
- Necesitará averiguar si el autor tiene otros compromisos de enseñanza o investigación durante ese año, o bien otros compromisos de escritura, que podrían afectar los plazos de entrega.
- También necesita saber si el autor viajará al exterior durante un periodo muy prolongado, lo que también podría afectar su cronograma de escritura.
- El autor podría atravesar circunstancias especiales que pueden afectar su cumplimiento de los plazos, tales como cambios de trabajo o mudanzas. Por supuesto, ¡no puede planear el destino o evitar los casos fortuitos! Sin embargo, sí puede hacer algo para anticipar los acontecimientos más terrenales que podrán

presentarse.

- Si un autor no ha escrito un libro antes, debe determinar si éste realmente comprende la envergadura de la tarea.

Pregúntele al autor cómo planea proceder con la escritura. Durante esta conversación, la realidad emergerá lentamente y es posible que logren acordar una fecha de entrega que pueda ser cumplida, en lugar de fijar plazos insalvablemente irreales.

Sea lo que fuere que se decida en relación con la extensión y la fecha de entrega, es fundamental que el editor le transmita al autor que ninguna de las dos cosas pueden quedar sujetas a modificaciones. Son hechos concretos en lo que a usted respecta y en términos contractuales, y forman una parte inseparable de su programa editorial. El autor debe comprender que cualquier desviación de lo pactado representa un problema muy serio para usted. No importa qué tan amistosas sean sus primeras conversaciones con el nuevo autor, es fundamental que hable seriamente sobre este punto. Si lo hace, habrá menores probabilidades de que se encuentre con sorpresas desagradables más adelante.

CONTRATOS

Una vez que se han acordado todas las condiciones, el contrato debe ser enviado lo antes posible al autor. Cualquier autor puede sentirse frustrado si el contrato tarda una semana en llegar. Éste debe recibir el contrato cómo máximo un mes luego de acordado el trabajo y el anticipo le debe ser entregado inmediatamente después de la firma del contrato. Así como un editor será renuente a enviar un contrato a un autor sin haber atravesado todas las instancias de aprobación por parte de sus colegas de la editorial, será igualmente renuente a perder tiempo con el papeleo luego de haber realizado el esfuerzo de examinar y aceptar la propuesta. El papeleo es importante. El autor quiere comprometerse y, en lo que a él respecta, nada sustituye un contrato. Los autores de libros comerciales de alto perfil esperan que el contrato esté en sus manos a los pocos días del acuerdo verbal.

Variantes de contratos

Los contratos varían de sector a sector y de editorial a editorial. Sin embargo, dentro de un determinado sector los contratos de las editoriales más prominentes suelen ser bastante similares. Ninguna editorial se atreve a salirse demasiado de la norma. En el pasado, las editoriales y los autores eran un poco más discretos respecto de los términos y condiciones que establecían o solicitaban. Hoy los contratos y las condiciones que rigen las relaciones con los autores son mucho más públicos, al menos en el Reino Unido; las personas no sienten que deberían ser más reservadas en este aspecto.

Por otro lado, vale la pena mencionar que la norma, ciertamente, puede variar según el país. Las cláusulas de opción —por las que se comprometen una o más obras futuras— son bastante comunes en los contratos de edición especializada en Estados Unidos, pero no en Gran Bretaña. En cambio, es frecuente que las editoriales de libros comerciales tanto estadounidenses como británicas incluyan cláusulas de opción en sus contratos. Estas cláusulas establecen la obligación de que el autor ofrezca a la editorial su próximo libro. A menos que un autor firme un contrato por dos o tres libros específicos, generalmente un agente considerará que la cláusula de opción es una práctica restrictiva. Lo mismo piensan muchos autores, incluyendo los especializados, y si no están satisfechos con su editorial, encontrarán una manera ingeniosa de sortear la cláusula de opción cuando escriban su próximo libro. Por su parte, las editoriales considerarán que, habiéndose comprometido con el libro anterior de un autor, con los riesgos que ello conlleva, tienen derecho a “gozar” de los beneficios del éxito que podría representar su próximo título. Si el título anterior no fue muy exitoso, ¡tal vez la editorial no sienta que tiene el derecho de propiedad sobre el próximo! Hay argumentos de los dos lados, pero quizá las cláusulas de opción sean hoy algo anacrónicas, en un mundo en el que la libertad de elección es parte del *Zeitgeist*.

Los elementos de un contrato más sujetos a variaciones en cada sector son las condiciones referidas a los anticipos, las regalías y los derechos subsidiarios. Por ejemplo, si le pregunta a un editorial inglesa de libros comerciales cuál sería un anticipo “estándar” para un libro aceptable pero no excepcional (en términos comerciales), la respuesta será 5 000 libras o más (y a veces mucho más). Pregúntele lo mismo a una editorial de libros académicos, y descubrirá que el anticipo estándar está en el orden de las 1 500 libras. Algunas editoriales de libros científicos no ofrecen ningún anticipo. Todas ellas reflejan la elasticidad de sus respectivos mercados así como las prácticas específicas de sus sectores particulares dentro de la actividad editorial.

Las grandes sumas de anticipos y regalías corresponden casi enteramente al ámbito de los libros comerciales, aunque no son completamente ajenas a la edición especializada. Se dice que un famoso escritor de un igualmente famoso libro de economía compró y maneja un avión privado con lo obtenido de sus regalías, lo que, por supuesto, es la excepción. Los elevados anticipos constituyen una seria complicación en el ámbito de la edición comercial debido a las consecuencias que acarrearán las sumas no recuperadas. De seguro pueden lograrse considerables ingresos con las coediciones, las traducciones y, especialmente, los derechos de reproducción, que pueden ayudar a dar a los ingresos del libro una base saludable, pero, fundamentalmente, cuando se ponen en juego anticipos muy elevados, el punto a definir es uno solo: si se asegurará un autor a un precio muy alto aun cuando los ingresos por regalías proyectados para ese autor no cubran la magnitud del anticipo.

Ésta es una cuestión que debe ser discutida en las reuniones de directorio. Es improbable que alguien que no pertenezca a la dirección de la editorial tome una decisión de esta naturaleza, dado que es una decisión de inversión que va más allá de los parámetros normales de lo que significa “invertir en un autor”. En estos casos, el autor se convierte en una mercancía valiosa, que se compra y se vende al mejor postor.

Regalías

Las regalías varían de acuerdo con el sector editorial, pero no tanto entre las empresas que operan dentro de un mismo sector. La mayoría de las editoriales se atiene a la norma dentro de su sector particular de actividad. Las cláusulas de ajuste, que permiten que las regalías de un autor aumenten con las ventas, son más comunes en la edición comercial que en la especializada, en razón de la necesidad de recompensar a un autor popular por sus ventas excepcionales. Los agentes de los autores habitualmente solicitan cláusulas de ajuste para sus clientes. Una forma eficiente de maniobrar con el problema de las regalías ajustables es intentar asociar el momento de una reimpresión con la escala siguiente en las regalías. Reimprimir un título es más rentable que producir un libro completamente nuevo, pues permite amortizar muchos costos —los costos que implica dar origen a un libro— en la etapa de reimpresión. Por lo tanto, el libro puede reabsorber más cómodamente el incremento de las regalías.

Sea cual fuere la forma en que usted haya calculado las condiciones del anticipo, las regalías o los derechos subsidiarios, el paquete completo para el autor debe reflejar la verdadera capacidad del libro para producir ganancias. Como mínimo, debe esperar que el anticipo sea recuperado con la venta de la primera tirada. El estado de resultados del título muestra a cuánto ascenderán los egresos por regalías en la primera tirada. Cualquier anticipo que supere esa estimación sólo puede justificarse mediante ingresos excepcionales por derechos subsidiarios o derechos de reproducción, o por el potencial de reimpresión del libro. Si confía en que un título continuará vendiéndose durante muchos años y en que realizará reimpresiones en forma periódica, un anticipo más elevado puede ser perfectamente aceptable.

Hay varios puntos que deben tenerse en cuenta en relación con los contratos, entre ellos los siguientes:

- El editor realmente debe verificar cada elemento contenido en ellos antes de hacerlos firmar. No todas las editoriales tienen departamentos especialmente dedicados a los contratos. En algunas, la elaboración de contratos está incluida entre las funciones del editor, y a menudo éste asigna esta tarea a su asistente. Por más brillante y voluntariosa que sea esta persona, es relativamente inexperimentada. Es fundamental

que el editor verifique que el contrato sea correcto. Las grandes editoriales comerciales por lo general cuentan con un departamento de contratos. Con los elevados montos de ingresos y pagos que se ponen en juego, resulta esencial que el contrato sea satisfactorio.

- Sea razonable respecto de los ingresos por derechos subsidiarios. Los autores son el elemento vital de la industria editorial y los editores deben ser justos con ellos. Muchos conglomerados editoriales internacionales con oficinas en ambos lados del Atlántico realizan intercambios de productos a un precio de venta que apenas supera el costo y le dan al autor tal vez el 10 por ciento de esos ingresos. Para aquellos libros cuyas ventas probablemente ascenderán tan sólo a varios cientos de ejemplares o menos, esta pequeña suma puede ser apropiada. Los autores de estas obras tienen la suerte de que sus libros al menos sean distribuidos en esos mercados. Sin embargo, si usted sabe que se venderán miles de ejemplares de un libro, deberá establecerse una cláusula por la cual se paguen al autor regalías por los ingresos reales en el mercado extranjero. Los autores inteligentes comprenderán este tipo de acuerdos, y los exigirán. Y aun si no los comprenden pero cuentan con un agente, éste sin duda lo hará.
- No presuponga que su autor ha leído o comprendido por completo el contrato. Muchos simplemente controlan las cláusulas relativas a la extensión, los plazos de entrega, los adelantos y las regalías, y lo firman. Pídale al autor que examine el contrato en forma detenida y que le formule preguntas acerca de cualquier punto que no entienda. Es mucho mejor esclarecer todos los aspectos legales con el autor desde el comienzo.

DERECHOS

Antes, los derechos de edición y los derechos subsidiarios que adquirirían las editoriales representaban la posibilidad de un alto nivel de explotación. Podían explotar esos derechos ellas mismas u otorgar una sublicencia a otra editorial para su explotación. El otorgamiento de sublicencias para la explotación de los derechos de edición en rústica, traducción, coedición y clubes de lectores ha sido el área de actividad más común en los departamentos de derechos de las editoriales. Hay muchos otros derechos subsidiarios, y muy variados, que una editorial podría esperar adquirir a través de un contrato, entre los que se encuentran los derechos de reproducción, de antologías, de adaptación televisiva y cinematográfica.

Gradualmente, estos poderes han sido erosionados por acciones directas de los autores y sus agentes o por la necesidad de introducir cambios en la práctica ante lo

inevitable. Por ejemplo, cada vez es más común que los agentes literarios retengan, en nombre del autor, los derechos de traducción y de edición para ciertas regiones, y los derechos de publicación de adelantos y los derechos para cine, teatro y televisión. Cuando el merchandising también puede aportar ingresos significativos al autor, el agente retendrá esos derechos. En tales casos, el agente manejará directamente esos derechos, bajo la premisa de que de esa forma el autor obtendrá más ingresos por derechos subsidiarios porque las editoriales no podrían aprovechar esa explotación. Igualmente importante es el hecho de que, excluyendo esos derechos del contrato, el agente quizás actuará más a favor de los intereses del autor que su editorial al realizar las negociaciones. El agente también podría considerar que tiene mejores conexiones que la editorial para hacer acuerdos. Claramente, este tipo de cuestiones están abiertas al debate.

El rápido desarrollo de la tecnología digital y sus consecuencias para los derechos electrónicos es un área muy controvertida. Por ejemplo, si usted produce un libro electrónico basado en la versión impresa original, ¿es otra forma de otorgamiento de licencia o la editorial simplemente está presentando el contenido bajo otro formato? Existe una importante polémica respecto de este punto. Un agente literario se inclinaría a favor de la primera alternativa, en tanto que la editorial lo haría a favor de la segunda. Algo de lo que podemos estar seguros es de que si la tecnología digital nos permite producir nuevas formas de presentar contenidos que son comercialmente exitosas, tanto los autores como sus agentes estarán menos dispuestos a ceder los derechos correspondientes.

En lo que respecta a todas las áreas de derechos, asegúrese de saber lo que está comprando, y si queda excluido un determinado tipo de derechos subsidiarios, pregúntese si su producto en papel puede verse perjudicado en el futuro por la existencia de otro formato de presentación del contenido.

Tanto los derechos subsidiarios como el área general de contratos son temas complicados que requieren una atención adecuada de un editor. Dos libros, sin parangón en cuanto a su amplitud y excelencia respecto de la legislación inglesa, son lecturas obligatorias: *Selling Rights* de Lynette Owen y *Clark's Publishing Contracts* (compilado también por Lynette Owen).[†]

Si no logra manejar esta área, podría encontrarse en la lamentable posición de una gran editorial comercial que negoció una coedición con una editorial estadounidense. Los tres mil ejemplares que habían producido para la editorial de Estados Unidos, con su portada interior, logo y comentarios en la cubierta, estaban a mitad de camino en el Atlántico cuando se descubrió que el contrato no los autorizaba a vender los derechos estadounidenses. Éste fue, ciertamente, un error muy costoso, pero posiblemente los trastornos que se produjeron en torno de este hecho fueron peores. Las editoriales

tuvieron que dar explicaciones, no sólo a la editorial estadounidense, sino al autor y al agente.

ERRORES DE PLANEACIÓN COMUNES

Calcular mal la extensión

Calcular mal la extensión puede modificar las dimensiones del libro tanto material como financieramente. Si ha contratado un libro de 180 cuartillas con una tirada de 5 mil ejemplares para vender a un precio de 9.95 libras, los ingresos y los costos estarán documentados en su presupuesto. Cualquier desviación en la extensión es una desviación del presupuesto proyectado, lo que constituye un grave problema. A menos, por supuesto, que pueda revisar sus ingresos de manera sustancial.

Por ejemplo, una editora contrató un libro de 180 cuartillas que sería publicado en pasta dura a 25.00 libras. Era un libro especializado. Cuando llegaron el original y el disquete, la editora se encontró con que tenía las 180 cuartillas, pero también tenía 400 diagramas. Sucede que se trataba de un tema en el que era esperable que hubiese diagramas necesariamente relacionados con el texto, y sin embargo ni ella ni el autor habían hablado de esto en ningún momento; solamente se concentraron en la cantidad de cuartillas necesarias y olvidaron que los diagramas implican costos y también requieren espacio. En este caso, se pasó del plan original consistente en un pequeño libro de 150 páginas a un voluminoso texto de 350 páginas, a un precio de 45.00 libras. Las ventas fueron notablemente inferiores a lo planeado en un principio porque el precio obligó a sacar el libro del mercado de librerías y a venderlo solamente en bibliotecas.

Aunque éste parece un ejemplo de incompetencia grotesca, no es tan infrecuente. Los malos cálculos se producen de diversas maneras. Éste es simplemente un ejemplo de alguien que no logró aprehender, ni de hecho manejar, las verdaderas dimensiones del libro contratado. Para las editoriales comerciales que editan libros para niños o libros ilustrados no literarios, estimar con precisión la cantidad de figuras y los diversos costos asociados con los dibujos y las ilustraciones en blanco y negro y en color es crucial.

Calcular mal la fecha de entrega

Probablemente éste sea el problema más común que enfrentan los editores en lo que hace a mantener el control de sus programas editoriales. *Retraso* es una palabra “sucias” pero que está en boca de todos cuando comienza la elaboración del presupuesto anual. Ésta es un área muy problemática, de la que nos ocuparemos en profundidad en el próximo capítulo. Por el momento baste decir que si un libro no está disponible para la venta cuando debería estarlo según lo proyectado, no se recibirán los ingresos

correspondientes, lo que constituye un revés financiero para la empresa. La fecha de entrega debe ser acordada en el momento mismo en que se sienta con el autor a discutir una propuesta. El autor debe ser introducido detalladamente en el contexto del proceso de escritura. Debe informársele que esta parte del negocio es extremadamente importante. El autor debe comprender desde el principio que parte del acuerdo realizado es el cumplimiento de los plazos de entrega. Explíquelo al autor:

- que el libro deberá aparecer en determinada fecha dentro de un programa editorial y que se han asignado fechas reales sobre la base de la fecha de entrega convenida en el contrato, y
- que estos programas editoriales no son simplemente planes de entrega: para la editorial constituyen proyecciones financieras. Los libros que son entregados fuera de término desequilibran esas proyecciones. Ello representa un grave problema tanto para los editores como para los autores, quienes deberían tener en claro que para que se publiquen libros en forma adecuada la salud financiera de una editorial es fundamental.

Si se toma el tiempo de explicarle al autor el contexto de planeación y finanzas más amplio de la editorial, y cómo su libro se inserta dentro de él, es probable que éste tome más seriamente la fecha de entrega. El autor comprenderá que no está escribiendo en soledad.

Contradecir la opinión de sus colegas

Todos los editores deberían detenerse y pensar cuidadosamente las cosas cuando se encuentran con que la mayoría de sus colegas no manifiestan el mismo entusiasmo que ellos respecto de un proyecto. Cuando se ha hecho un gran esfuerzo en relación con una propuesta, se corre el peligro de descartar las opiniones de sus colegas tachándolas de mal informadas y poco imaginativas. Tal vez lo sean, pero sería muy extraño que en una editorial todos, excepto usted, estén mal informados o sean poco imaginativos.

En lugar de concluir que el resto de los automovilistas va en sentido contrario, éste es el momento de preguntarse si los demás están viendo algo que usted no puede ver. Quizá la propuesta y el autor lo han absorbido tanto que no puede poner distancia y verlos de manera más objetiva.

Quién sabe cuál puede ser el resultado de este conjunto hipotético de consideraciones. Lo importante es poner a sus colegas de su lado desde el principio. Si ha de pelear con ellos, tenga muy buenas razones para hacerlo. Es una estrategia riesgosa. Una vez que el libro entra en el proceso de preparación, corre el riesgo de que, cuando lo

estén produciendo, promoviendo o vendiendo, recuerden que ése era el libro en el que no creían. Esto no es bueno para su libro, que, como todos los otros, necesita el máximo apoyo posible durante el proceso de publicación. En realidad, debe lograrse un equilibrio entre luchar por un lugar para los libros en los que cree ciegamente y, a regañadientes, renunciar a otros.

La prueba del ácido en esta situación es preguntarse a usted mismo: “Si tuviera el dinero, ¿pagaría por la publicación de este libro y firmaría un contrato para compartir los ingresos con mi editorial?” Si la idea de invertir ese dinero le provoca inquietud, piense dos veces antes de arriesgar su pellejo para lograr que el libro sea publicado.

Pagar grandes anticipos

Si hay un aspecto de la publicación de libros que ha sido difundido en los medios es el de los grandes anticipos. Para las editoriales especializadas, éste no es un tema central. Pese a que estas editoriales rara vez pagan anticipos colosales, de todas maneras pueden incurrir en el error de pagar anticipos más grandes de lo que es sensato o necesario. Las reglas básicas son:

- Las editoriales especializadas suelen tener una regla de oro según la cual un anticipo debería representar entre un tercio y la mitad del total de las regalías a recaudar durante el primer año. Pagar más que eso de anticipo es arriesgar de entrada demasiado dinero. Los autores de libros especializados generalmente tienen trabajos de tiempo completo y reciben salarios por ellos.
- Éste no es el caso de los autores de libros comerciales, quienes esperan no sólo que se les pague por escribir, sino que se los recompense adecuadamente si producen un *bestseller*. El cálculo de los anticipos dependerá en gran medida del cálculo de la tirada, que determinará los ingresos por ventas más los ingresos por derechos subsidiarios. Los números deben ser estimados cuidadosamente, y el anticipo que se entregue al autor deberá estar en función no sólo de la proporción de los ingresos totales por regalías, sino también de la competencia de otras editoriales que podrían publicar a este autor. Si el autor ya trabaja con usted, considere si desea conservarlo en su catálogo, y lo que ello podría representar en términos de anticipos.

Estas cuestiones requieren un examen minucioso y particular para cada caso, y una revisión en conjunto con sus colegas cuando se manejen cifras elevadas de dinero. Cualquiera que sea la forma en que determine un anticipo, debe poder aportar evidencias sólidas de que el libro finalmente recuperará esa suma (aun si ello ocurre cuando se realiza una reimpresión); de lo contrario, estará malgastando el dinero de su empresa.

También tenga en cuenta que por más tentador que sea ofrecer grandes anticipos a los autores más codiciados, muy a menudo el autor en realidad está más interesado en otros aspectos del contrato de edición. Algunos autores permanecen en editoriales que no están en condiciones de pagarles anticipos sustanciales porque les interesa formar parte de una editorial más pequeña, en la que ellos y sus libros puedan recibir una atención individualizada.

Recuerde que, en el mundo menos glamoroso de la edición especializada, los autores no escriben para ganar dinero. Están interesados, básicamente, en el prestigio y el reconocimiento que ello puede implicar dentro de sus campos. Para muchos de ellos, su preocupación será la reputación de la editorial, especialmente si se asocia fuertemente a la excelencia. Si su editorial está construyendo su reputación, probablemente obtendrá mejores resultados poniendo todas sus energías en convencer al autor de la calidad de su catálogo, con el respaldo de un departamento de marketing, que tratando de tentarlos con anticipos más elevados que los habituales.

Lamentablemente, muchos editores se han enredado con autores para quienes los anticipos eran una prueba viviente de su valor personal. Los editores han cedido a la presión de entregar sumas más grandes, se han arrodillado ante sus colegas para persuadirlos de que eso era lo correcto para, en primer lugar, obtener al autor y, en segundo lugar, mantenerlo dentro de su catálogo. Finalmente, cuando el autor escribió el siguiente libro, en lugar de permanecer en la editorial, al sentirse apreciado, corrió a otra editorial y luego a otra, en busca de un perpetuo manantial de regalías.

Estudio de caso

Un libro de texto fallido

Un año antes de que se introdujeran grandes cambios en los planes de estudio, una editorial contrató un libro de texto. Los editores apostaron a ser los primeros en el mercado, adelantándose a las nuevas ediciones de textos competidores.

Puesto que la editorial no disponía de recursos para hacerse cargo del diseño y la producción del libro, lo envió a un *packager*, es decir una empresa que produce contenidos editoriales para terceros. Ésta fue la primera decisión equivocada. En un momento en que los recursos eran escasos, al *packager* debería habersele encomendado la producción de libros menos importantes y menos costosos. A esta decisión equivocada se sumó el hecho de que no se dieron las instrucciones adecuadas al *packager* y varios elementos relacionados con el costo quedaron fuera de control. Además, la cantidad de páginas fue muy superior a la estimada y se autorizó la inclusión de gran cantidad de material gráfico.

Cuando el libro salió a la venta, no tuvo el impacto esperado en el mercado, por lo que, cuando se realizó la primera reimpresión, la tirada fue inferior a la anticipada. De hecho, fue muy difícil alcanzar el 60 por ciento de utilidades brutas —el porcentaje mínimo que las editoriales inglesas esperan cuando realizan una reimpresión—. La editorial no pudo subir el precio de este libro porque el mercado era altamente competitivo.

En cualquier caso, la apuesta no dio sus frutos. Los cambios en el programa de estudios que el libro

había anticipado revelaron que el libro carecía de un tema crucial presente en todos los objetivos curriculares. Al año siguiente debió publicarse una edición revisada aún con más páginas, más material gráfico y más fotografías.

El resultado fue que a lo largo de tres años se vendieron en total 9 mil ejemplares, con ingresos por 136 mil libras y utilidades brutas de sólo 17 mil libras. Para poner esto en perspectiva, las editoriales inglesas generalmente hacen sus proyecciones con el objetivo de ganar al menos el 10 por ciento del mercado. El promedio de posibles lectores de ese tema era de 30 mil, por lo que una reimpresión anual de 3 mil ejemplares era una proyección aceptable. Las editoriales dedicadas a esta área suelen imprimir más ejemplares el primer año si se abre un curso nuevo, porque los gastos son mayores y las escuelas compran muchos juegos de textos diferentes. Una proyección prudente de tres años para este libro era vender 10 mil ejemplares, lograr ingresos de 150 mil libras y alcanzar utilidades brutas por 73 mil libras. De hecho, las ventas no fueron tan diferentes de lo proyectado, excepto la terrible caída del segundo año, que de todos modos produjo un nivel de utilidades aceptable dado que el libro alcanzó la reimpresión. El tercer año, por las razones expuestas anteriormente, debió invertirse aún más dinero.

Cuadro 1a. Estado de resultados previsto

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Precio	£ 19.99	£ 19.99	£ 19.99	
Ejemplares vendidos (mercado interno)	3700	2950	2950	9600
Descuentos nacionales	20%	20%	20%	
Ingresos	£ 59 170	£ 47 176	£ 47 176	£ 153 523
Regalías del autor (sobre ingresos netos)	10%	10%	10%	
Regalías	£ 5 917	£ 4 718	£ 4 718	£ 15 352
Ejemplares sin cargo (para evaluación)	300	50	50	
Tirada total	4000	3000	3000	10000
Costos de desarrollo	£ 25 800	£ 400	£ 50	
Papel, impresión y encuadernación	£ 15 000	£ 12 000	£ 12 000	
Total de costos de producción	£ 40 800	£ 12 400	£ 12 050	£ 65 250
Costo unitario	£ 10.20	£ 4.13	£ 4.02	£ 6.53
Utilidad bruta	£ 12 453	£ 30 059	£ 30 409	£ 72 921
Porcentaje de utilidad respecto de las ventas	21%	64%	64%	47%

Presentamos los números del estado de resultados para el libro estimado y el libro real, más una comparación punto por punto para identificar en qué puntos los costos de elaboración superaron las

estimaciones de los editores.

Pregunta

¿Dónde debemos comenzar? Éste es un muy buen ejemplo de lo que sale mal debido a la falta de control. Es una clara muestra de un estado de resultados destruido por el efecto de costos cada vez más altos, a los que se sumaron ventas que distaron de ser las adecuadas. También es ilustrativo de cuestiones que trataremos en los últimos capítulos sobre la sincronización de los tiempos en la publicación de un libro, la investigación del libro y del mercado, el establecimiento de prioridades en cuanto a los recursos, la pérdida de control respecto de las verdaderas dimensiones del libro, el quedar atrapado en una situación competitiva y el tener confianza en que a partir de una inversión muy elevada podrán obtener utilidades concordantemente altas.

Cuadro 1b. Estado de resultados real

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Precio	£ 19.99	£ 19.99	£ 19.99	
Ejemplares vendidos (mercado interno)	3 600	1 950	2 950	8 500
Descuentos nacionales	20%	20%	20%	
Ingresos	£ 57 571	£ 31 184	£ 47 176	£ 135 932
Regalías del autor (sobre ingresos netos)	10%	10%	10%	
Regalías	£ 5 757	£ 3 118	£ 4 718	£ 13 593
Ejemplares sin cargo (para evaluación)	400	50	50	
Tirada total	4 000	2 000	3 000	9 000
Costos de desarrollo	£ 46 002	£ 420	£ 12 574	
Papel, impresión y encuadernación	£ 16 640	£ 9 802	£ 19 848	
Total de costos de producción	£ 62 642	£ 10 222	£ 32 422	£ 105 286
Costo unitario	£ 15.66	£ 5.11	£ 10.81	£ 11.70
Utilidad bruta	£ 10 828	£ 17 844	£ 10 037	£ 17 053
Porcentaje de utilidad respecto de las ventas	19%	57%	21%	13%

Cuadro 2. Comparación de costos

	Estimados	Reales
Tirada	4 000	4 000
Precio	£ 19.99	£ 19.99
Extensión	420 págs. £	512 págs. £
Composición	4 200	3 500
Corrección de composición	420	
Coordinación del proyecto		4 000
Edición	500	500
Corrección de pruebas	400	400
Gastos de mensajería	100	200
Preparación de índices	200	325
Maquetación		6 120
Elaboración del material gráfico	7 000	14 290
Corrección del material gráfico	900	420
Costos de búsqueda de fotografías	1 000	3 876
Derechos de reproducción de fotografías	7 280	7 280
Selección de color	3 500	4 758
Elaboración de cubierta	300	300
Material de cubierta	34	34
Costos de desarrollo	25 834	46 003
Papel, impresión y encuadernación	15 000	16 640
Total de costos de producción	40 834	62 643
Costo unitario	10.21	15.66

† Para mayor información sobre la importancia del estado de resultados, véase *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*, de Thomas Woll, México, Librería-FCE, 2003, Libros sobre Libros, en particular el capítulo 4. [N. del e.]

† Al respecto puede consultarse *Derecho de autor para autores*, de José Luis Caballero, México, Librería-FCE-Cerlalc, 2004, Libros sobre Libros. [N. del e.]

3. De la contratación a la entrega

En este capítulo examinaremos las siguientes áreas:

- el seguimiento estricto del trabajo del autor,
- el establecimiento de un sistema regular para este de seguimiento,
- la calendarización “segura”,
- el aliento y apoyo al autor,
- la planeación anticipada de la fecha de entrega,
- los retrasos,
- los problemas con la entrega y los conflictos entre los autores y el editor y
- los manuscritos insatisfactorios.

Este capítulo está referido al periodo comprendido entre la firma del contrato y la fecha de entrega del manuscrito. Para el editor, suele ser un periodo de benévola despreocupación respecto del autor y, para el autor, un periodo crucial en el que pasa parte del tiempo deseando que el libro no existiese (por lo menos como idea) y otra parte escribiendo fervorosamente para terminarlo.

EL SEGUIMIENTO ESTRICTO DEL TRABAJO DEL AUTOR

Cuando nos comuniquemos con el autor por teléfono, correo electrónico o carta para preguntarle si el libro marcha según lo planeado, le estaremos recordando cuál es su parte en el proceso. En muchos casos, el editor hace esas averiguaciones cuando ya es demasiado tarde para mantener el control del cronograma. El momento en el que se elaboran los presupuestos varía de editorial en editorial, según el año financiero que siga cada una de ellas, pero estimativamente la mayoría de los presupuestos son elaborados en el Reino Unido por lo menos seis meses antes del inicio del año financiero. Aunque muchos editores escriben cartas muy serias a los autores preguntándoles por el progreso de un libro seis meses antes de la fecha acordada para su entrega, esto es sencillamente demasiado tarde.

¿Por qué ocurre esto? Si los editores sólo tuvieran que contratar los libros de una temporada y luego esperar a que llegara, probablemente esto no sucedería. Sin embargo,

tal como dicen los propios editores, su tarea no termina nunca, ya que, tan pronto como acaban de contratar un libro, deben pasar inmediatamente a otro, y a otro, y a otro. Cada nueva propuesta de publicación trae aparejadas nuevas exigencias. Cada nuevo autor implica otro conjunto de problemas, y por supuesto de satisfacciones. El proceso de evaluar y contratar nuevos libros es una tarea sumamente trabajosa para el editor, puesto que consume tiempo y energía. En verdad, es bastante difícil que los editores se desvíen de este proceso y, cuando deben hacerlo, ¡suelen irritarse enormemente! Asimismo, la mayoría de los editores se engañan pensando que el autor, por supuesto, continúa escribiendo el libro sin inconvenientes.

Mala y poca información

Lamentablemente, muchos editores caerán bruscamente en la cuenta de que el autor tardará un mes, tres meses, seis meses y a veces un año más de lo planeado, para entregar el manuscrito terminado. Pero ni siquiera esta noticia es necesariamente una noticia precisa porque, en realidad, algunos autores mienten acerca de la fecha de entrega y solicitan un plazo de uno a tres meses simplemente para aplacar al editor. Otros han juzgado erróneamente el tiempo que les llevará escribir el libro y continúan sin poder determinar cuánto tiempo más necesitarán para terminarlo. Quienes anuncian una demora de seis a doce meses también deberán ser vigilados muy de cerca porque, aunque algunos de estos escritores morosos finalmente cumplen con la entrega, hay otros que nunca concretan el trabajo; para ellos un libro es o bien una fantasía o el comienzo de un severo “bloqueo de escritor” —y a menudo ambos aspectos van de la mano—. Estos autores pueden ser encontrados en todas las áreas, y es muy difícil detectarlos porque, cuando se los contrata, su sinceridad y su entusiasmo son tan genuinos como los de cualquier otro autor.

Retrasos

La entrega del original fuera de término, a la que denominaremos retraso, es uno de los peores males que aquejan a las editoriales. Ello crea problemas en todo el sistema, y es equivalente a introducir un elemento letal, como una peste, en un programa editorial. Los retrasos perturban los programas y los presupuestos, tensan las relaciones entre el autor y el editor, y entre el editor y el resto del personal, ponen a prueba la paciencia y pueden crear un clima de desconfianza.

El problema de los retrasos es particularmente nocivo para las editoriales especializadas, cuyos autores no son escritores profesionales y para quienes el periodo de gestación de los libros es bastante prolongado, acaso de dos años o más. Por supuesto, no está ausente en el ámbito de la publicación comercial: el bloqueo de los escritores no

conoce fronteras. En 2003, Radio 4 de la BBC dedicó un programa al ya fallecido Douglas Adams, autor del exitosísimo *Hitchhiker's Guide to the Galaxy* [*La guía del autoestopista galáctico*]. Este escritor nunca entregaba en término. De hecho, cuando llegaba la fecha de entrega generalmente ni siquiera había comenzado a trabajar. Su último editor le reservó una suite en un costoso hotel, se mudó con él allí y no se movió hasta que Douglas hubo terminado el libro. Irónicamente, aunque había comenzado “tarde”, terminó unas pocas semanas luego de la fecha de entrega acordada y por lo tanto, en este sentido, su desempeño fue mejor que el de otros autores.

Para el editor promedio, la vida es mucho menos glamorosa. Afrontar los retrasos significa establecer un sistema de controles e informes sobre el progreso del trabajo que tiende a reducir el número de sorpresas desagradables que pueden surgir si se mantiene con los autores un trato excesivamente distante durante el proceso de escritura.

Sin embargo, una cosa debe quedar absolutamente clara. Los retrasos nunca se eliminan por completo. Los libros son escritos por autores que, como todo ser humano, pueden estar contrariados o atravesar momentos difíciles en su vida. Pueden retrasarse por enfermedades, accidentes o pérdidas de seres queridos, por cambios de trabajo o por divorcios. Los editores con algunos años de trayectoria se han encontrado con todas las situaciones concebibles que retrasan la entrega de los originales. La vida no siempre marcha según lo planeado; pues bien, lo mismo ocurre con las fechas de entrega. Lo más que puede hacer un editor es reducir los daños que ocasiona la entrega que no se ajusta a lo pactado.

Algunas editoriales han elaborado folletos para los autores en los que explican la importancia de entregar los libros en fecha. Si bien ésta es una medida muy razonable, no puede garantizarse que el autor leerá el folleto, y los autores que lo hacen pueden considerar que de alguna manera quedan exentos de toda obligación. Se trata de una manera particular de justificarse. Por lo tanto, es aconsejable que el editor adopte una postura activa cuando aborde el tema de los retrasos.

A lo largo de este capítulo se desarrollará en más detalle el problema de los retrasos, y cómo evitarlos.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DEL AUTOR

Comience estableciendo la forma en que desea que se desarrolle el proceso. En el momento de acordar los términos y condiciones del contrato, diseñe un sistema de comunicación que sea cómodo para ambas partes. Hágale saber al autor que se pondrá en contacto con él periódicamente y que está muy interesado en realizar un seguimiento del progreso de su trabajo. Pero recuerde que tal seguimiento no consiste solamente en controlar el cumplimiento de los plazos, sino también en encontrar formas de apoyar al

autor en su tarea.

Algunos autores directamente le solicitarán su participación en el proceso de escritura. Le dirán que será fundamental que usted lea cada capítulo a medida que los vayan terminando, y que esperarán sus comentarios. Si eso es lo que quieren y necesitan para producir un buen libro, entonces eso será lo que usted deberá ofrecerles. Tal vez esto le parezca una carga más, pero disponer gradualmente de los capítulos le dará la seguridad de que el autor está trabajando en el libro. Otros le preguntarán qué es lo que usted quiere: ¿quiere leer cada capítulo o prefiere esperar hasta el final? Puede sentirse razonablemente optimista respecto de estos autores, porque evidencian cierto grado de conocimiento de lo que significa trabajar con su editor y, asimismo, tienen algunas ideas acerca de las necesidades de aquél.

La mayoría de los autores no emiten ningún comentario respecto de la comunicación. En lo que a ellos respecta, simplemente comienzan a escribir el libro y usted tendrá noticias suyas cuando hayan terminado. Sin embargo, es recomendable introducir el tema de la comunicación porque, al discutir con el autor formas y medios para mantenerse en contacto y brindarle apoyo, descubrirá cuál es su actitud para con el proceso de escritura, y esa actitud determinará en gran medida los planes que elabore para controlar su trabajo. La facilidad y eficiencia del correo electrónico ha facilitado enormemente la tarea de mantenerse en contacto.

Periodicidad del seguimiento

El tiempo acordado para la escritura del libro determinará el tipo de seguimiento a realizar.

- Si el autor escribirá el libro en doce meses, es aconsejable hacerle un llamado telefónico o enviarle un correo electrónico cada dos meses. De más está decir que el tono general en esta etapa debe ser, como mínimo, el de un sincero entusiasmo. Reserve la severidad para cuando la necesite. El mes previo a la fecha de entrega, aumente la frecuencia de sus comunicaciones. Puede encontrarse llamando al autor o enviándole correos electrónicos una vez por semana. Tantéelo. Si el autor parece irritarse, deberá determinar si ello se debe simplemente a que considera que usted está interfiriendo con su trabajo o a que se siente culpable porque está retrasado. En este punto, debe aplicar tanto el sentido común como la psicología, porque cada autor y cada situación son diferentes. El objetivo es que el autor sepa de su necesidad de tener el manuscrito en término.
- En el periodo de gestación de un libro especializado, es necesario comenzar a ejercer presión lenta y gradualmente. Supongamos que su autor tiene dos años para escribir

el manuscrito. Durante los primeros dieciocho meses, puede hacer un contacto amistoso por correo electrónico o por teléfono cada tres meses para saber cómo marchan las cosas. Durante los últimos seis meses, comuníquese una vez por mes, y aumente la frecuencia el mes anterior a la fecha de entrega. Nuevamente, use el sentido común a partir de las reacciones del autor a sus solicitudes de información.

- Recuerde preguntarle acerca de cuestiones que podrían demorar la entrega, como la solicitud de permisos o la obtención de material de otras fuentes. El autor deberá comprender que ninguno de estos aspectos debe quedar para el último minuto.

Aunque “molestar” al autor conlleva riesgos, de todos modos vale la pena hacerlo, porque descubrirá información no sólo sobre el progreso del libro, sino también sobre el autor, lo cual es infinitamente mejor que mantenerse ambos en silencio, intentando adivinar qué está pensando el otro. También es importante repetir que el tono de su acercamiento no debe ser sino el de un amistoso interés y entusiasmo. Puede estar controlando a su autor, pero lo ideal es que él no lo advierta.

La tecnología facilita la comunicación y el seguimiento del trabajo. Pueden prepararse bases de datos de los futuros títulos, de manera que simplemente apretando una tecla pueda ver qué títulos requieren seguimiento y cuándo. De esta manera, el editor puede mantener el control absoluto de su programa de futuras publicaciones.

Para los editores que trabajan en proyectos (en el ámbito de la edición de libros escolares, libros de texto o universitarios y libros de referencia, tal como se mencionó en el capítulo 1), el contacto telefónico o por correo no es suficiente. Es esencial mantener reuniones de equipo en forma periódica. El material ya escrito debe ser leído por varios miembros del equipo, las ilustraciones deben ser examinadas y aprobadas, los planes de marketing deben ser sometidos a un continuo desarrollo y perfeccionamiento. Además, el material probablemente deba ser puesto a prueba en el mercado para determinar qué tan exitoso es el texto. En un sentido, mantenerse en contacto con el autor no es una preocupación o un problema en este tipo de obras porque el autor es parte de un equipo en permanente funcionamiento.

LA CALENDARIZACIÓN “SEGURA”

La palabra *segura* está entre comillas porque nada es cien por ciento seguro en la publicación de libros. Como dice el refrán, si algo puede salir mal, saldrá mal. Un cronograma “seguro” es aquel que prevé cierta cantidad de tiempo extra en caso de que algo salga mal.

- Si el contrato especifica una fecha de entrega, presente un cronograma interno que considere más tiempo. En cualquier caso, es necesario prever tiempo extra para recibir, leer y revisar el manuscrito. Si se trata de un libro especializado, ello podría tomar algunas semanas, porque será necesaria la opinión de un asesor externo, y la mayoría de los asesores necesitan varias semanas para leer detenidamente un manuscrito. Sin embargo, además del tiempo requerido para estas tareas “domésticas”, es prudente reservar un tiempo extra para el caso de que el manuscrito llegue tarde. Cuando deba elaborar su presupuesto para el año siguiente, habrá mantenido contacto con el autor y tendrá una idea bastante precisa de qué tan cumplidor es (a menos de que tenga la mala suerte de tratar con un autor que lo ha estado engañando desde el primer momento, lo cual puede suceder). Ese tiempo extra podrá ser de uno a tres meses. Si es de seis meses o más, se verá en la necesidad de modificar drásticamente la fecha de entrega, o estará frente a un autor bloqueado, y a una serie de cuestiones que se derivarán de ello.
- Tenga dos programas de publicaciones futuras. Uno de ellos deberá contener los títulos y las fechas de entrega acordadas —su plan de trabajo—; el otro, los mismos títulos, pero con otras fechas, es decir, las fechas acordadas más un plazo adicional. Esta segunda lista es la que le mostrará a sus colegas, quienes necesitarán un plan de títulos futuros para planear la producción, el marketing y demás. Ésta es la lista “segura”, pues considera la reducción de daños.
- Si tiene la suerte de que le entreguen más manuscritos de los necesarios para cumplir con sus objetivos financieros, mantenga algunos de ellos fuera de su cronograma, incluyendo solamente aquellos que sabe a ciencia cierta que serán “ganadores”. De esa forma cumplirá con sus objetivos y también causará una buena impresión entre sus colegas por su aparente habilidad para controlar a los autores.

EL ALIENTO Y APOYO AL AUTOR

Todos tenemos en la mente imágenes estereotipadas de escritores. Respecto de los escritores de narrativa o poesía, tenemos la imagen de personas temperamentales y de mal genio, y tal vez con un dejo de sufrimiento emocional... ¡Todo lo necesario para escribir grandes textos! Entonces, descubrimos que muchos de los escritores más exitosos en realidad tienen una actitud más bien enérgica y práctica respecto de la escritura: es su trabajo y lo realizan en forma expedita y concreta. Por lo general, los escritores más talentosos son los que ocasionan menos problemas cuando escriben sus libros, mientras que los de segundo rango se complican la vida a ellos mismos y a todos los que intervienen en la publicación de sus libros.

Sin embargo, todos los autores necesitan que se los aliente y estimule, incluso los que no parecen necesitarlo. Muy pocos autores son completamente indiferentes al interés y el entusiasmo de un editor durante el proceso de escritura. A menudo es sorprendente comprobar la necesidad de apoyo que tienen algunos de los escritores más exitosos. Acaso ésa sea una de las razones de su éxito: saben perfectamente que lograr una buena comunicación es una tarea ardua.

Un error común que cometen los editores sin experiencia que trabajan en la publicación de libros especializados es suponer que escribir, por ejemplo, un ensayo académico, científico o técnico está exento de toda la carga emocional que pesa sobre los “verdaderos” escritores, de narrativa o poesía. No es así. El contenido del libro puede ser muy diferente, pero el proceso se asemeja en mucho. Escribir es una tarea solitaria, cualquiera que sea el género. Del mismo modo, tampoco los acordes de la imaginación y el trabajo creativo están restringidos a la literatura. Un escritor de narrativa tiene que vérselas con una trama y con personajes, pero el despliegue de imaginación que debe realizar un escritor no literario es igualmente intenso, en la medida en que debe compaginar razonamientos deductivos sumamente complejos con, por lo menos, la “evidencia” que los respalda. Tener ideas y teorías tan intrincadas y complejas suficientemente ordenadas en la mente de manera de poder manipularlas y comunicarlas no es sencillo. Es una tarea agotadora, y puede producir en un autor académico reacciones emocionales tan poderosas como las que experimentan aquellos a quienes consideramos escritores “de verdad”.

Puesto que los editores inexpertos consideran que el material es “árido”, piensan que no es necesario brindar apoyo y aliento a estos autores. Creen que el autor escribe el libro en un estado de completa frialdad emocional porque está abocado a un ejercicio intelectual. Tal vez a algunos autores les ocurra esto, pero siempre vale la pena partir de la premisa de que no es el caso de la mayoría, y recordar que es necesario tratarlos con mucha sensibilidad, si desea conservarlos como autores.

Apoyo versus indulgencia

Sin embargo, hay una línea muy delgada entre brindar apoyo y ser indulgente. No hay mucho para elegir entre los autores que simplemente se aprestan a trabajar y casi no parecen necesitar su apoyo o sus opiniones y los que, en el extremo opuesto, son demandantes en grado excesivo.

El apoyo consiste en cuidar al autor de forma tal de facilitarle el proceso de escritura. Cuanto más genuino sea el apoyo brindado por el editor, más efectivo será. La comunicación con el autor no tiene por fin únicamente controlar el progreso de su trabajo; también es un modo de alentarlos y orientarlos. Puede implicar leer el material que está produciendo y hacerle comentarios constructivos, hacerle saber que comprende la

solitaria y a menudo difícil tarea en la que está embarcado, proporcionarle la información sobre el mercado que haya obtenido y que podría resultarle útil o alentadora, o mantenerlo informado de las actividades de su editorial que podrían ser importantes para su libro.

También es importante que esté preparado para acicatear al autor cuando éste parezca haber perdido el rumbo, ya sea respecto del contenido o de la velocidad con la que debería estar escribiendo.

La ansiedad del autor

Escribir libros es un proceso difícil y el autor a veces puede sufrir como consecuencia de ello. Esto representa un peligro para el editor, porque hay autores que sencillamente no saben manejar su propia ansiedad en relación con lo que están haciendo. Éstos son lo que querrán indulgencia de su parte. Cuando acaba de firmar un contrato con un autor con el que no ha trabajado antes, no sabe realmente lo que sucederá. Aun si ha hecho la tarea de evaluar y contratar un libro en forma profesional, amable, pero manteniendo cierta distancia con el autor, los aspectos más personales y psicológicos de la relación emergerán en algún momento. También hay un cierto espíritu de celebración en el aire: el libro fue aceptado y se firmó un contrato.

Cada autor es diferente. Los autores propensos a pedir indulgencia tienen algo en común: quieren contactarse con el editor en todo momento. Desean saber de usted permanentemente y quieren hacerle saber los momentos difíciles por los que están atravesando. En especial, le hablarán de las cosas que interfieren con su escritura. Busque formas gentiles de volver al estilo más formal con el que se manejaban antes de firmar el contrato. Ello no significa que deba ser grosero con el autor, tan sólo un poco más reservado y distante de lo que sería naturalmente. Es aconsejable que sea firme en este punto, pues de lo contrario lo más probable es que cuando llegue la fecha de entrega tenga un autor que no ha terminado su manuscrito, que se ha acostumbrado a llamarlo cada vez que pasa por una situación de bloqueo, por más leve que sea, y que piensa que este tipo de relación entre un editor y un autor es *normal*. Usted lamentará haber sido indulgente con él; lamentará haberlo conocido.

En el próximo capítulo, dedicado al tramo comprendido entre la fecha de entrega y la de publicación, abordaremos otros comportamientos que pueden tener los autores, que también pueden ser agrupados bajo el título general de “ansiedad del autor” y que también reclaman el tipo de indulgencia que debe evitarse.

LA PLANEACIÓN ANTICIPADA DE LA FECHA DE ENTREGA

Hemos dedicado parte de este capítulo a la planeación anticipada en términos generales, pero vale la pena hacer referencia a algunos de los aspectos específicos de esta tarea.

Pautas para la revisión de presupuestos

Los presupuestos son clave para cumplir con los requerimientos relacionados con los manuscritos, tanto en lo que respecta a los tiempos como a los parámetros financieros a los que deben ajustarse. Casi siempre son preparados antes de la elaboración del programa editorial y consisten en la enumeración de todos los libros que planea publicar en el año. La situación debe ser evaluada para cada libro en particular.

El tiempo ha pasado inexorablemente desde que el libro fue contratado. Cuando revise el presupuesto, debe averiguar si algo ha cambiado.

Tirada. ¿La tirada debe mantenerse en el número propuesto originalmente o el mercado ha aumentado o se ha reducido? Consulte cifras recientes de ventas de libros similares antes de resolver definitivamente el volumen de una tirada. En muchas editoriales la tirada se determina en conjunto con otros colegas, especialmente de marketing; de todos modos, verifique con anticipación las cifras usted mismo.

Precio. En épocas de inflación, es posible que el precio deba elevarse considerablemente respecto del precio propuesto cuando se contrató el libro. Aunque la inflación no sea importante, si han pasado dos o tres años desde la firma del contrato, no se limite a volcar tal cual el precio propuesto originalmente al presupuesto revisado. Establezca un precio más elevado, puesto que el costo de producir el libro seguramente se habrá incrementado. También puede ser necesario volver a estimar el costo de algunos libros en esta etapa.

Ventas nacionales y extranjeras. Cuando usted propuso el libro para su publicación y presentó un estado de resultados para él, realizó estimaciones de ventas nacionales y extranjeras. ¿Esas estimaciones aún están vigentes o el balance entre las ventas efectuadas en el país y en el extranjero ha cambiado? Este punto es muy importante. Los descuentos otorgados sobre las ventas nacionales y extranjeras difieren considerablemente y, si ese balance no es proyectado en forma precisa, sus ingresos serán muy diferentes de los presupuestados.

Descuentos. Los descuentos también pueden modificarse sustancialmente entre la firma del contrato y la fecha de entrega. Pueden haber sucedido varias cosas. Por ejemplo, si trabaja en una editorial profesional, puede encontrarse con que, como resultado de la incursión progresiva de su empresa en el correo directo, sus descuentos promedio están disminuyendo. O —lamentablemente, con mayor probabilidad— si trabaja en una

editorial de libros comerciales, descubrirá que la presión de las librerías ha obligado a ofrecerles descuentos más elevados. Desde la abolición del Net Book Agreement,[†] los descuentos se han tornado inestables. Las editoriales especializadas deben tener muy en cuenta si se han producido cambios importantes en las relaciones comerciales con los principales distribuidores en el extranjero, y si ello afecta los descuentos.

Derechos subsidiarios. Desde el momento en el que se contrató el libro, el gerente de derechos subsidiarios ha buscado acuerdos de venta de derechos de reproducción o de coedición, que aportarán ingresos no planificados y sumamente importantes en el primer año de vida del libro. Ello debe constar en el presupuesto.

Controlar el volumen de la tirada, el precio y los descuentos para asegurarse de que aún son válidos es algo tan básico que no parece ser necesario mencionar su importancia. Lamentablemente, los presupuestos son elaborados a gran velocidad y bajo presión, y se tienen noticias de muchos editores, especialmente los inexpertos, que simplemente van a sus archivos y copian de manera ceremoniosa y puntual toda la información que era pertinente para ese libro cuando fue contratado, quizá hace tres años. Quizá trabaje en una editorial en la que existen abundantes cantidades de planes de ingresos que se actualizan regularmente. En ese caso, debería ser posible evitar que su información pierda vigencia.

Cronogramas internos

Posiblemente la mayoría de sus libros atraviesen el proceso de publicación en forma simple y directa. En todos los tipos de publicación hay excepciones, y la más común es establecer para un libro un cronograma en el que el tiempo es esencial. Ya sea que el libro deba estar terminado a tiempo para navidad, para la Feria del Libro de Bolonia o de Francfort, o para el comienzo del año escolar, o si representará ingresos particularmente importantes, es absolutamente esencial que nada dentro de la editorial impida su terminación para la fecha de publicación prevista. Es necesario hacer una planeación anticipada para recordarles a sus colegas de las áreas de corrección, producción y diseño su arribo inminente. Estos departamentos en particular son fundamentales, porque son ellos los que producirán el libro. La fuerza de ventas también necesita estar advertida de este libro especial lo más tempranamente posible a fin de llegar al mercado en el momento oportuno.

Aun si un libro no está recibiendo este tipo de tratamiento especial, los cronogramas permanentes de producción y diseño deben ser controlados en forma periódica, y a través de discusiones informales con sus colegas de esos departamentos puede averiguar sobre el progreso de sus libros. Un editor que está alerta a lo que está ocurriendo con los

libros seguramente recibirá más colaboración que uno que se desentiende de ellos.

Libros urgentes

Existe otra clase de libros que atraviesan una “vía rápida” deliberada dentro de la editorial. Tenemos noticias de libros que son escritos, producidos y publicados en un par de semanas, y nos maravillamos. Ninguna editorial puede realizar más de uno de estos libros ocasionalmente, pues el esfuerzo que implican es demasiado grande. Las editoriales de todo tipo reciben propuestas de libros en las que se requieren procesos de escritura y edición mucho más abreviados que los normales. Hable con un editor de libros comerciales y probablemente le dirá que un cronograma de publicación de cuatro a cinco meses es normal. Hable con un editor de libros académicos y descubrirá que puede estar acostumbrado a trabajar con cronogramas de nueve a doce meses. Cualquiera que sea la norma de la editorial, y sea como fuere que juzgue qué libros deben ir por la “vía rápida”, es absolutamente necesario mantener informados a todos los departamentos y que todas las instancias del proceso sean planeadas de antemano.

- Informe al área de corrección acerca de la llegada del manuscrito para que el corrector de estilo esté preparado para empezar tan pronto como llegue y sea aprobado. El corrector de estilo necesitará saber la fecha precisa en la que debe completar el trabajo sobre el texto.
- Si tiene preguntas para el autor como resultado de la corrección de estilo, hágale saber a éste para qué fecha necesita que esas preguntas sean respondidas.
- El departamento de diseño debe tener disponible al diseñador adecuado para el trabajo y debe contar con anticipación con las instrucciones de lo que debe hacer.
- El área de producción necesita saber el día exacto en el que el manuscrito llegará a su departamento y disponer todo lo necesario para hacer las anotaciones con las instrucciones para la imprenta. Y, lo más importante, la imprenta necesita recibir una fecha cierta en la que recibirá el disquete para el armado y la impresión. Si los disquetes no llegan a tiempo, la imprenta no se quedará esperando. Pasará al siguiente proyecto y usted perderá su turno.
- Esté al tanto de la fecha en la que llegarán las pruebas, comunique al autor esa fecha y pregúntele cuánto tiempo le llevará leerlas.
- Si el libro lleva un índice analítico o de nombres, es necesario hablar con el indexador por adelantado para estipular el plazo de entrega.

Se trata de una campaña logística, y debe ser encarada como tal. Posiblemente esta

campaña será llevada adelante en gran medida por sus colegas del área de corrección, pero su tarea es facilitar las cosas entre el autor y sus colegas, y realizar todas las acciones que sean de su incumbencia.

Si espera hasta el día de entrega para recordarles a sus colegas que tienen un libro urgente en las manos, no se sorprenda si reaccionan con frustración y enojo, y prepárese para estar extremadamente agradecido si lo rescatan de su propia falta de organización. Muy a menudo se espera que el área de producción haga milagros para socorrer a los editores que son negligentes u holgazanes para planear anticipadamente, o que reciben los manuscritos fuera de término. Mantenga siempre informados a sus colegas de producción.

Arreglos especiales

Pueden hacerse muchos. Cuando se prepare para recibir un manuscrito, pregúntese qué —además de todos los otros aspectos— hace que este libro sea algo especial en términos de sus requerimientos. ¿Qué otros factores deben ser tenidos en cuenta? He aquí algunos ejemplos:

- Puede ser necesaria la preparación anticipada de cubiertas para la campaña de marketing y promoción. Averigüe cuándo se necesitará disponer de las pruebas de las cubiertas y trabaje en función de ello. Dé prioridad a la tarea de escribir el texto que llevará la cubierta, especialmente si se planea solicitar comentarios elogiosos para incluir en la cubierta o la sobrecubierta.
- En el caso de las coediciones, es necesario que tenga el manuscrito, las cifras y el cronograma listo para presentar a la entidad coeditora. Establezca desde el comienzo mecanismos de comunicación con el departamento de producción del coeditor si va a producir ejemplares para él, y proporciónale fechas estimadas para la finalización de las pruebas, los ejemplares ya encuadernados y el envío.
- ¿La producción será muy costosa, y por lo tanto requerirá que sea elaborado e impreso en otro país para bajar costos? Recuerde hacer todas las provisiones necesarias para ello en el cronograma y convérselo en detalle con el departamento de producción con la suficiente anticipación.
- ¿El libro tiene algo diferente o especial respecto de los parámetros habituales en otros sentidos? Por ejemplo, ¿necesita un diseño a medida? ¿Debe ser impreso en un papel especial? ¿Lleva una ilustración en la cubierta cuya autorización podría ser difícil de obtener, o cuyo propietario podría ser difícil de ubicar? Muchas editoriales tienen diseños estándar para acelerar el proceso de producción. Cualquier aspecto que

requiera un tratamiento por fuera de ese estándar debe ser tenido muy en cuenta por el editor.

- Todo libro que requiera acciones de marketing y promoción por fuera de lo habitual debe ser grabado en la conciencia de sus colegas de marketing con la suficiente antelación a la fecha de entrega. En una editorial bien organizada, es muy probable que los gerentes de marketing de primera línea estén tan ceñidos como usted a un cronograma de títulos futuros. Posiblemente se pondrán en contacto con usted antes de que usted intente hablar con ellos. Sin embargo, no dé esto por sentado. Tómese el trabajo de ponerlos en conocimiento de sus títulos especiales con la debida anticipación. Aliéntelos y no corra riesgos. ¿El gerente de relaciones públicas realmente ha detectado el potencial que tiene este título? ¿No debería hablarle al gerente de ventas de la importante cantidad de seguidores que tiene su autor en el ámbito local, de manera que el representante de ventas de ese territorio pueda montar una campaña especial en las tiendas del área? Las campañas para los nuevos libros de texto o universitarios deben ser organizadas con bastante anticipación, mediante la coordinación de envíos de ejemplares por correo y exhibición en las tiendas locales.
- ¿Es éste un libro apropiado para los clubes de lectores? En ese caso, es necesario realizar el trabajo preliminar a través del departamento de derechos subsidiarios. ¿El libro se vendería exitosamente en, digamos, Italia si pudiera acordarse una traducción al italiano?
- ¿Hay programados eventos especiales que la publicación del libro que podría aprovechar, como una nueva serie de televisión, un nuevo filme o un congreso especial?
- ¿Su editorial emplea la modalidad de correo directo? De ser así, es necesario buscar listas de potenciales compradores, contratar los servicios pertinentes e incluir los costos en la campaña con la debida anticipación. Por ejemplo, el telemarketing requiere una detallada planificación anticipada dado que, por su naturaleza, es costoso y demanda mucho tiempo.

Son muchas las cosas que pueden caer dentro de la categoría de arreglos especiales. Lo que debe quedar en claro principalmente es que usted debe trabajar con anticipación, elaborando una lista de todas estas necesidades, para luego comenzar el proceso de concretarlas. Puede suceder que estas acciones especiales se realicen de todas maneras, pero serán mucho más efectivas si usted las planea y las pone en marcha, en lugar de dejar que otra persona se tope con ellas por casualidad.

Por más organizado que sea, puede ser víctima de algunos de los problemas más comunes que aquejan a los editores en esta fase del proceso de publicación.

LOS RETRASOS

Los retrasos son, por mucho, el inconveniente más nocivo relacionado con el trabajo editorial. He aquí los principales efectos de los retrasos:

- El manuscrito inevitablemente será demasiado extenso: un manuscrito entregado fuera de término suele ser excesivamente largo.
- El libro será publicado mucho más tarde de lo planeado y ya no hay posibilidades de atenerse al plazo previsto.
- Los costos aumentarán.
- Puede ser necesario cambiar el formato debido a lo mencionado en los puntos anteriores.
- Su reputación como editor profesional sufrirá un trastorno similar al del libro.
- Su presupuesto perderá precisión, pues los ingresos y costos para el libro habrán sido calculados en relación con los parámetros establecidos cuando éste fue aceptado para su publicación y contratado.
- Sus colegas del área de corrección, marketing y producción verán trastocarse sus planes cuidadosamente elaborados, porque el libro no habrá llegado conforme a lo previsto.
- El mercado para el libro posiblemente haya cambiado en el ínterin, convirtiendo el libro en un fracaso. Las editoriales de libros escolares son especialmente sensibles a la publicación de sus libros fuera de fecha, puesto que un cambio importante en el plan de estudios puede ser desastroso para un título que aparece demasiado tarde.
- El libro puede perder el importantísimo mercado de navidad o del comienzo del año académico, o bien un título similar puede ser lanzado antes que el suyo.
- Considere el efecto multiplicador que los retrasos pueden producir en cualquier editorial cuando se producen en todos los frentes: una editorial grande con quizá 30 o más editores trabajando, casi con seguridad, en tres libros que se atrasan (¡como mínimo!) tendrá noventa libros en riesgo en un año, con los consiguientes trastornos en sus planes de ingresos.

La clave para evitar estos potenciales inconvenientes es, como mencionamos anteriormente, “planear” los retrasos. No puede eliminarlos, pero puede reducir los posibles daños si reconoce y tiene en cuenta que los retrasos son inherentes a la publicación de libros.

Pautas para evitar retrasos

Si sigue estas pautas, tendrá más probabilidades de evitar el caos:

- Enfatique al autor, en la etapa de negociación del contrato, que usted espera y exige que entregue en término. Solicítele que escriba la fecha de entrega en su agenda, y haga lo mismo usted.
- Elabore un calendario o cronograma para el seguimiento del progreso del trabajo del autor en forma periódica.
- Nunca ignore los indicios de que el autor puede estar atrasándose. Procure confirmar prontamente la situación real y ajuste su cronograma en función de ello.
- Siempre prevea un tiempo extra en su cronograma, aun si todo indica que el libro le será entregado dentro del plazo acordado. A veces el autor puede sufrir contratiempos de último momento.
- Enfatique al autor la importancia de que solicite autorización para la reproducción de material adicional a los propietarios de los derechos de autor en el momento en que decida utilizar ese material. Cuando la autorización se solicita demasiado tarde, la espera puede ocasionar demoras significativas.
- Prevea tiempo suficiente para leer (junto con su asesor, si necesita uno) el manuscrito.
- Prevea tiempo para que el autor haga las revisiones necesarias, especialmente si es la primera vez que trabaja con él.
- Elabore dos cronogramas: una versión oficial con tiempo adicional previsto, que será la que entregue a sus colegas, y su propia versión, basada en las fechas acordadas en un principio o revisadas posteriormente.
- Tenga la disciplina de incluir en sus cronogramas solamente los libros para los que puede garantizar plazos ciertos. No incluya aquellos de cuyo cumplimiento no pueda dar cuenta.
- Hágase a la idea de que tal vez deba recordarle al autor la obligatoriedad del contrato. En situaciones muy difíciles, considere la posibilidad de imponer sanciones financieras, pero sólo luego de discutir este punto con los jefes de su departamento.

Comunique a los autores las consecuencias de los retrasos

De vez en cuando se encontrará con un autor que parezca desafiar todas las reglas de decencia. Sea lo que fuere que usted haga, sean cuales fueren los acuerdos que crea

haber alcanzado, no conseguirá que le entregue el manuscrito.

Cualquier persona que haya trabajado en el ámbito editorial durante algún tiempo tendrá magníficos ejemplos de “excusas” ofrecidas por los autores. Está el autor cuyos lentes de contacto infectadas lo dejaron ciego justamente durante las dos semanas previstas para la revisión de las pruebas. Y otro que adujo que se quedó dormido con la manta eléctrica y se le quemó el manuscrito en el que estaba trabajando. Y aun otro que tardó veintitrés años en entregar el libro y se quejaba de que lo apurasen.

Los siguientes son dos modos efectivos de instruir a los autores respecto de la importancia de entregar sus libros a tiempo:

- Procure que el autor comprenda el contexto en el cual se produce el retraso relacionado con el libro. Recuerde: hasta ahora, usted es la única persona de la editorial que el autor ha conocido. Es posible que siempre sea así. Usted es la persona con quien el autor se relaciona. El marketing, la producción y las ventas son figuras bastante difusas para la mayoría de los autores. En suma, usted representa a la editorial. Por lo tanto, si de alguna manera le transmite el mensaje de que usted puede vivir con retrasos, el autor supondrá que la editorial también puede hacerlo.
- Rara vez los autores comprenden cómo se interrelacionan los departamentos y cómo, si algo sale mal en un departamento, ello puede tener un efecto dominó en los otros. Vale la pena mencionarle al “rezagado” que las áreas de producción, marketing, ventas y demás ya tienen noticias de la existencia de su libro; que el título está incluido en los programas de publicaciones futuras de todos. En verdad, hay todo un grupo de personas —no sólo usted en tanto editor— que se están preguntando exactamente cuándo llegará el manuscrito. Si realmente quiere que el autor piense dos veces en esto, hágale saber cómo un libro, y un autor, pueden hacerse una reputación incluso antes de su fecha de publicación —en el caso de los “rezagados”, aparentemente, la de estar destinados a no aparecer nunca—. Además, puesto que la totalidad del proceso de publicación requiere un gran esfuerzo de parte de todos para empujar el libro exitosamente hacia el mercado, lo último que necesita un libro que intente hacerse un lugar en el programa editorial es cualquier tipo de asociación negativa en la mente de aquellos que realizarán ese esfuerzo.

La comunicación de estos puntos debe hacerse efectiva al comienzo mismo del proceso, cuando se firma el contrato y se establecen las reglas básicas con el autor. Vale la pena tomarse el tiempo para ello desde el inicio, para ubicar al autor en un cuadro global en el sentido más pleno. Puede evitar muchos y desastrosos problemas más tarde.

LOS CONFLICTOS ENTRE LOS AUTORES Y EL EDITOR

Conflictos entre coautores

Aunque los editores se preocupan mucho por las peleas que puedan surgir entre ellos y los autores, también pueden producirse ásperos conflictos entre dos autores o entre los miembros de un equipo de autores. Los autores pueden decidir escribir un libro en conjunto y elegir a los colegas con quienes hacerlo, y a veces (especialmente en los grandes proyectos) esa elección es realizada por la editorial. Las disputas pueden surgir porque uno es más lento que el otro, porque uno opina que el trabajo del otro no da la talla o porque comienzan a no tolerarse durante el proceso, bajo la presión de tener que producir un libro juntos. Ello puede ocurrir no sólo entre autores, sino también entre fotógrafos o ilustradores y el escritor del texto.

Como resultado, pueden esperarse inevitables demoras y, en el caso de conflictos importantes, la totalidad del libro o el proyecto puede desintegrarse. En ocasiones este conflicto se manifiesta en el momento de entregar el material, cuando aparecen los desacuerdos respecto del nombre que debe aparecer primero en la cubierta. A menos que uno de ellos esté dispuesto a finalmente conceder (probablemente luego de mucha irritación) que el otro se ha apropiado de la parte del león, usted puede remitirse a la vieja regla de oro: el orden alfabético. Su preferencia, por supuesto, será que aparezca primero el nombre del autor más antiguo y reconocido —por obvias razones comerciales—, pero cuando comiencen las discusiones acerca de lo que es “justo”, que seguramente se producirán, puede resultarle difícil defender su postura. Puede intentar estipular, como una condición del contrato, que el autor más antiguo y más conocido aparezca primero aunque, desde luego, si los dos están en las mismas condiciones, ello no resolverá el problema. Pero no dedique demasiado tiempo a esta cuestión; un libro no puede demorarse indefinidamente por esa razón. Tome una decisión y aténgase a ella, sabiendo que, decida lo que decida, no podrá evitar ofender gravemente a uno de ellos.

Si dos autores que están trabajando en un proyecto importante han comenzado a enfrentarse, probablemente usted no tardará en advertirlo debido a que la naturaleza de la publicación requerirá que se reúna con los autores con bastante frecuencia. Si la situación parece no tener remedio, deshágase del que muestre una actitud intransigente y busque aprisa un reemplazante, pero sólo luego de haber analizado minuciosamente qué tipo de compañero de trabajo necesita el autor “sobreviviente”.

Conflictos entre autor y editor

Lamentablemente, también pueden presentarse conflictos entre usted y su autor. Si está realizando su tarea en forma profesional, no debe dejar que un choque de personalidades

interfiera en el trabajo. No importa cuánto le desagrade su autor, debe hacer caso omiso de ello y concentrarse en el libro. La existencia de diferencias en cuanto al contenido o el estilo es una cuestión diferente.

Si se produce un *impasse*, recurra a sus colegas o asesores para corroborar sus puntos de vista. Será mucho más fácil persuadir a los autores de cambiar su abordaje si tiene evidencias sólidas de terceras partes para mostrarles. Si ello no funciona, puede ocurrir que pierda el libro, y por lo tanto al autor. Para un escritor embarcado en su primer libro, este fracaso, aunque difícil de sobrellevar, puede ser tolerable. Para un autor importante con una trayectoria detrás, un potencial fracaso de esta naturaleza puede ser demasiado riesgoso; es muy posible que el autor encuentre otra editorial que desee publicar su libro. Si se encuentra en esta posición, busque el consejo de sus jefes antes de seguir adelante con una decisión.

LOS PROBLEMAS CON LA ENTREGA

Todo editor se encuentra con ellos, y básicamente éstos toman una de las dos formas siguientes: el bloqueo del autor, que puede ir desde muy leve hasta paralizante, y la entrega de un libro que no corresponde a lo que usted contrató.

Bloqueo del escritor

Debería aceptarse que una parte indisociable del proceso es la existencia de una pequeña minoría de autores que desean escribir desesperadamente un libro pero que, cuando llega el momento, se encuentran con que es una tarea demasiado difícil. Esto puede no tener nada que ver con la habilidad o la creatividad, sino más bien con la inhibición y la ansiedad. Escribir un libro es difícil y, una vez que el libro ha sido publicado, implica haber alcanzado un logro muy valorado socialmente. Todos pueden leer los pensamientos del autor, juzgar sus ideas, evaluar su creatividad y formarse una opinión sobre su intelecto. El autor está expuesto. Para algunos, la realidad sencillamente es demasiado pesada. Los invade el bloqueo del escritor; revisan el trabajo una y otra vez esperando alcanzar la perfección; simplemente los atemoriza demasiado entregar su producción.

Algunos autores no logran concretar su trabajo por razones bastante terrenales, pero afrontan la situación sin rodeos. Exponen sus razones llanamente y solicitan la anulación del contrato. Pero cuando el libro se demora cada vez más y el autor no puede ser honesto con usted, ello se debe a que le resulta demasiado difícil aceptar la verdad: la terminación del libro ha quedado más allá de sus posibilidades. Hay tres formas de abordar esta situación:

- Evite mantener demasiadas conversaciones “empáticas” con el autor, escuchando con preocupación los problemas que lo están aquejando. Generalmente suenan verosímiles. El editor no debe hacerse cómplice de esto.
- Cuando la fecha de entrega no se concreta por tercera o cuarta vez, sea valiente y enfrente la realidad: el autor no terminará su trabajo. Anule el contrato. Podría sorprenderse al encontrar un manuscrito en su escritorio no mucho después. A veces el ego del autor queda tan afectado por la decisión que usted ha tomado, que se ve empujado a concluir el libro.
- Recuerde explicarle firmemente al autor las consecuencias de prolongar las demoras. Tanto usted como la editorial y el autor sufren las consecuencias. Si el libro llegará tarde, lamentablemente quedará estigmatizado: será el libro que nadie pensaba que vería la luz.

Cualquiera que sea el resultado, como mínimo ahora ha resuelto una situación que ha sido sumamente ambigua y probablemente le ha ocasionado mucha incertidumbre e incluso ansiedad. Ello lo liberará para abocarse a tareas más constructivas. Un desafío común para todos los editores es ser lo suficientemente honestos y valientes como para reconocer una situación irremediable, y deshacerse de ella.

El libro que no es el que usted contrató

El segundo problema más común es el libro que, cuando es entregado, no es ni lo que usted esperaba ni lo que usted quería. En el momento de discutir la propuesta, usted y el autor estaban completamente de acuerdo respecto del futuro libro. En algún momento durante el transcurso del trabajo el autor o bien se desvió de la propuesta original, o no plasmó el material en la forma en que usted imaginó. Si tiene suerte, el autor será sensible a sus reacciones y estará dispuesto a reescribir el libro para dejarlo conforme.

- Una obra literaria no puede ser sometida a una reescritura de esta naturaleza, aunque muchas pueden beneficiarse de un fuerte tratamiento editorial. El libro deberá ser aceptado por sus propios méritos, a menos que sienta muy intensamente que tal como está es demasiado pobre, en cuyo caso necesitará obtener el apoyo de sus colegas y del agente del autor. Si de los dos lados encuentra desacuerdo, es probable que el agente acepte liberar al autor del contrato, siempre que pueda encontrar otra editorial dispuesta a tomar el libro. Si no lo hace, porque tampoco las otras editoriales consideran atractivo el libro, usted habrá ganado un tanto y estará en una posición fuerte para insistir en terminar el contrato.

- Para los libros no literarios, la situación debería ser más fácil de manejar porque, luego de un profundo análisis, pueden hacerse observaciones puntuales sobre el contenido, algo que resulta mucho más complicado de hacer en el caso de las obras literarias, en las que las cualidades de una buena o mala escritura a veces resultan indefinibles. Prepare comentarios detallados sobre el manuscrito, preferentemente respaldados por los comentarios de sus colegas y asesores, y dispóngase a trabajar sobre ellos con el autor (y el agente). Si ha realizado su trabajo correctamente, de seguro recibirá la colaboración del autor y su agente. Si se produce un verdadero *impasse*, siga los procedimientos descritos para las obras literarias. Ofrezca al autor la posibilidad de encontrar otra editorial.

LOS MANUSCRITOS INSATISFACTORIOS

Calidad

Este punto es delicado, puesto que usted puede pensar que el manuscrito es malo, ¡pero al autor puede parecerle bueno!

- Los *editores especializados* pueden recurrir a la “opinión de un experto”. Este tipo de editores no suelen publicar o contratar libros sin tener la opinión independiente de especialistas. Sin embargo muchos autores, sintiéndose agraviados al recibir la opinión crítica de alguien anónimo sobre su manuscrito, encontrarán muchas formas, algunas de ellas bastante ingeniosas, de cuestionar la calidad del informe presentado por ese lector. Si debe lidiar con un autor que cuestiona sus juicios y los de su asesor, prevea la posibilidad de llevarle varios informes.
- Los *editores de libros comerciales* no cuentan con el mismo tipo de asesoramiento independiente, aunque muchas editoriales les pagan a “lectores profesionales” para que revisen los manuscritos. Si necesita respaldar su opinión, puede recurrir a estos lectores para solicitarles su juicio pero, en la mayoría de los casos, serán las opiniones de sus colegas de marketing y ventas las que probablemente tomará en consideración. Recuerde, sin embargo, que en la publicación de libros comerciales es probable que los autores vivan de su escritura y, asimismo, que tengan un agente literario que actúe en su nombre. Los agentes literarios son muy buenos para luchar por los derechos de sus autores y será necesario hacer un gran esfuerzo para convencerlos de su parecer, especialmente si han leído el manuscrito inmediatamente antes de entregarlo a la editorial y consideran que es lo suficientemente bueno como para ser publicado.
- Siempre dé al autor un conjunto adecuado de razones para justificar su decisión de no

publicar el manuscrito recibido. Aun si éste es verdaderamente malo, el autor seguramente habrá puesto mucho trabajo en él y probablemente un rechazo lo conmocionará y lo desilusionará. Esté preparado para enfrentar reacciones adversas y, si no deja enteramente en claro las razones de su rechazo, se verá en problemas.

Nunca deje que lo presionen o lo comprometan a publicar un libro que usted sabe que no está a la altura de lo esperable. Esa publicación no sólo dañará la reputación del escritor, sino también la de la editorial, y la suya.

Desvíos de la propuesta original

Si ha estado haciendo su trabajo en forma adecuada durante la etapa previa a la fecha de entrega, poniéndose en contacto con el autor con una frecuencia razonable, probablemente no tendrá este tipo de sorpresas. Sin embargo, hay algunos autores que toman una actitud realmente misteriosa durante la preparación de un libro. Pueden ser muy diligentes para informarle cuántas palabras llevan escritas y si están cumpliendo con el cronograma o no, pero no están dispuestos o no pueden hablar sobre el contenido de su trabajo. Ello podría deberse a que consideran que la experiencia es tan personal que no quieren comentar lo que están escribiendo. No obstante, algunas veces el libro parece escapárseles de las manos y se vuelve otra de las cosas que se interponen en el camino.

- Si el manuscrito entregado se ha desviado de la propuesta original, no tarde en dejarle en claro al autor que ello implica que debe considerar un libro completamente diferente del pactado. Éste no es el libro contratado y por lo tanto usted debe realizar todo el proceso de evaluación nuevamente. El autor debe ser paciente porque, desde el punto de vista contractual, no tiene en qué apoyarse. Con suerte, usted podría descubrir que tiene un buen libro, tal vez uno incluso mejor que el propuesto. De lo contrario, tiene el doble de razones para devolver el manuscrito.
- Si *encargó* al autor que escribiese un libro específico, y nada más, no hay lugar para discusiones: usted está en su total derecho de rechazar cualquier cosa que resulte sustancialmente diferente de lo que encomendó.

Extensión

El problema de los manuscritos excesivamente extensos ya ha sido considerado en el capítulo anterior, pero vale la pena recordar que también representan desviaciones respecto del acuerdo establecido en el contrato.

En ocasiones se encontrará con un manuscrito sumamente largo, pero tan extraordinariamente bueno que no le será posible recortarlo. Si tiene la valentía que nos

da la convicción, lo publicará tal cual está, con el consiguiente precio más elevado, pero si su fe en él se ve recompensada, disfrutará de su venta y de los mayores ingresos que aporte. Pero procure no engañarse. Los libros muy grandes, que requieren grandes inversiones en producción, deben ser muy buenos.

Si recibe un manuscrito notoriamente más breve que el acordado, ello por lo general significa una cosa: el autor no ha cubierto el tema en forma adecuada, y usted tendrá que discutir la situación con él. Aunque también podría descubrir que el autor tiene un (inusual) talento para producir una escritura concisa pero efectiva. En tal caso, siga adelante. Si el libro es realmente bueno, puede mantener el precio en el nivel establecido originalmente para él, pero “adornar” el libro de manera que parezca valer lo que cuesta.

Pautas para rechazar manuscritos insatisfactorios

- Si el libro se desvía de la propuesta original en extensión, contenido o estilo, resuelva la situación con el autor de inmediato. No se apoye en las meras esperanzas, dejándolo continuar tal cual está. Sólo estará postergando el momento en el que el problema emerja en toda su magnitud y deba ser resuelto.
- Si el problema es la extensión, comuníquelo al autor lo que debe ser añadido o recortado. Si el autor no comprende las consecuencias financieras, especialmente las ocasionadas por los libros demasiado largos, explíquelo este punto en detalle. Si el autor no está dispuesto a eliminar ninguna parte, ofrézcale que elija entre reducir la extensión o aceptar una regalía menor.
- Si el problema es el contenido, muéstrole siempre al autor los informes de sus asesores. Si esta modalidad no es habitual en el sector editorial en que se desempeña, déle al autor observaciones detalladas —las suyas y las de otros colegas.
- Hágase a la idea de que tal vez deba dedicar un tiempo con el autor, y con el agente, si fuese el caso, a hablar de los problemas que vaya detectando. No haga estas negociaciones a distancia, pues eso seguramente desembocará en malentendidos.
- Si se produce un *impasse*, no tema recordarle al autor que existe un contrato legalmente vinculante que le confiere a usted el derecho de rechazar un libro si no es satisfactorio. Sin embargo, ésta es un arma de dos filos, pues usted tendrá que presentar evidencias contundentes de que el manuscrito no es satisfactorio.
- Cuando se les recuerda que usted está legalmente autorizado a rechazar un libro, muchos autores hacen su mejor esfuerzo para cumplir con sus deseos. Algunos no pueden hacerlo porque no logran ajustar el manuscrito al nivel requerido. Si fracasan luego de dos o tres intentos, anule el contrato. Aunque pongan objeciones, la mayoría

de los autores aceptarán ese desenlace.

- Si el autor simplemente se niega a cumplir, méncionele su intención de anular el contrato. Hágalo por escrito, detallando todos los problemas que presenta el libro entregado y adjuntando los informes de sus colegas o asesores. Dé al autor un plazo de dos semanas para responder. Esto es riesgoso, porque si el autor aún se niega a aceptar su incumplimiento, usted deberá proceder a rescindir el contrato. Si esto ocurre, pero usted se ha tomado el trabajo de detallar cuidadosamente los problemas que ha presentado el libro, al menos estará sobre terreno firme. Lamentablemente, también habrá perdido su libro, un libro que no quería en la forma en que fue entregado, pero es preferible eso a seguir adelante con un título que fracasará. Sin embargo, a veces esta amenaza explícita mueve al autor a repensar la situación y a cumplir con lo pactado.
- Si el autor hace amenazas legales, por más intimidantes que sean, recuerde que pocos van más allá. Y si las amenazas se traducen en acciones legales, usted tendrá sus pruebas para presentar.
- Ponga todo por escrito, no importa qué tan fácil pueda parecer “arreglar las cosas” por teléfono.
- Si se encuentra en una situación así, siempre consulte con sus jefes cada paso que dé. A los directores de las editoriales no les gusta tener que defender algo acerca de lo que saben muy poco.

Recuperación de anticipos

En esta situación, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones financieras. Si se ha pagado un anticipo, deberá resolverse si será devuelto o no —a menos que el contrato estipule que no está sujeto a devolución.

- Algunas editoriales especializadas, que entregan pequeños anticipos, permitirán que el autor se quede con ellos, puesto que comprenden que el monto es pequeño y que el autor puede haber dedicado mucho trabajo a algo que, lamentablemente, fracasó.
- Las editoriales de libros comerciales pueden pagar elevados anticipos y, en estos casos, no se tendrán tantas consideraciones. Si intervienen agentes, este punto deberá ser negociado con ellos.
- Cualquiera que sea el sector editorial en el que trabaje, asegúrese de comprender la política de la empresa en lo referente a los anticipos, y siempre remita la situación a sus jefes, tanto para que le brinden consejos y asesoramiento como para mantenerlos

informados de las circunstancias. Recuerde que el contrato con el autor es un documento jurídico y que puede ser necesario apelar a instancias legales. Si ello sucede, seguramente necesitará el apoyo y la guía de su gerente.

- El autor que se niega a devolver el anticipo que se le reclama lo pone a usted en la penosa situación de tener que enfrentarse, por fuerza, con su propia responsabilidad para con el dinero de la empresa. Esto es algo que les ocurre incluso a los editores más profesionales y diligentes, pero debe servir para recordarles a todos que los anticipos que se autorizan constituyen dinero que la empresa puede no volver a ver.

Estudio de caso

Una importante editorial internacional con fuerte presencia en el mercado de libros educativos hizo una inversión sustancial de 100 mil libras (costos de desarrollo) para un libro para el nivel preuniversitario que también sería apropiado para los cursos preparatorios de las universidades de Gran Bretaña. El tema era química. Los editores razonaron que un libro de buena calidad sería capaz de dar ese salto de la escuela preuniversitaria a la universidad. Teniendo en cuenta ese salto, resolvieron poner a trabajar a un respetado autor de libros para el nivel secundario con un profesor universitario que no tenía una verdadera trayectoria como escritor, aparte de sus trabajos académicos. Los autores se esforzaron por encontrar el equilibrio entre conocimiento científico y estilo.

Cuando cada uno de los coautores presentó sus primeros capítulos para revisión, quedó claro que provenían de ámbitos muy diferentes. El autor de textos para el nivel secundario deseaba que los estudiantes vieran “el excitante contenido, aunque aún no puedan comprender la química”: “Créame, aprenderán esto más adelante.” El académico consideraba enérgicamente que los lectores debían comprender todas las teorías subyacentes, y que éstas debían serles presentadas en primer lugar.

Luego de muchas idas y venidas y discusiones, el académico abandonó el proyecto por considerar que el abordaje general lo comprometía demasiado a él y a su materia. Los editores buscaron un autor sustituto. Como resultado, el libro se demoró y, para recuperar el tiempo perdido y mantener el proyecto dentro los tiempos previstos, se contrató además a un tercer autor, lo cual aumentó los costos.

De todos modos, cuando el libro salió a la venta, se convirtió en un líder en su mercado específico, y todavía mantiene ese liderazgo.

Preguntas

¿Usted habría intentado lanzar un libro que diera ese salto desde el primer momento? Salvo el caso de Harry Potter, es muy difícil escribir para dos niveles, y habitualmente se piensa que niveles diferentes tienen necesidades diferentes. ¿Qué medidas habría tomado para evitar la confrontación que inevitablemente se produjo entre los dos autores? ¿Es éste un buen ejemplo de equipar un caballo de carreras para tirar un carro de lechero? ¿Cómo habría conducido las negociaciones entre los dos autores? ¿Habría tomado partido por el escritor de libros para el nivel secundario en lugar de hacerlo por el profesor universitario de química? ¿Por qué?

† El Net Book Agreement fue un acuerdo entre los diversos actores de la industria editorial inglesa, vigente entre 1900 y 1995, por el cual se limitaban los posibles descuentos en la venta de libros al consumidor final. [N. del e.]

4. Manejo del proceso de edición

En este capítulo abordaremos:

- la explicación del proceso de edición al autor,
- la recepción de los manuscritos,
- el contacto con los colegas en materia de corrección y producción,
- el llenado de cuestionarios,
- la escritura de textos promocionales,
- las coediciones y los acuerdos de distribución,
- las instrucciones para los diseñadores,
- la comunicación con el área de marketing,
- las presentaciones en la reunión de ventas,
- la importancia de lograr una participación adecuada de los autores,
- el día de lanzamiento y
- el manejo de las conductas inapropiadas.

Luego de los muchos imponderables abordados en los dos últimos capítulos, nos abocaremos ahora a un área que parece más concreta que los puntos anteriores: el proceso de “cuidar” de los manuscritos hasta que llegan a la fecha de publicación e inmediatamente después. En un entorno sobreexigido, competitivo, como son las oficinas de una editorial, el único elemento unificador es el libro y, por extensión, su “cuidador”, el editor. Cuando un editor participa muy firmemente en el proceso editorial, no sólo se logra una mejor edición del libro, sino que también el editor continúa siendo el centro de un equipo exitoso que puede seguir repitiendo esos éxitos con obras futuras.

Desde luego, el trabajo del editor no termina cuando llega el manuscrito, aunque es tentador endosárselo a otros con la excusa de que hay nuevos títulos que contratar y más manuscritos terminados que recibir. Su responsabilidad es permanente, aun si sus colegas se hacen cargo de diversas etapas del proceso, tales como corrección, producción y marketing, todas las cuales requieren habilidades especiales. El editor dispone de más información sobre el libro que cualquier otra persona dentro de la editorial, y esa información debe ser compartida con el resto de las personas que trabajen en ese título.

LA EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE EDICIÓN AL AUTOR

Tal vez su editorial tenga un pequeño folleto en el que explique a los autores los procesos que atraviesan los libros cuando se encuentran en producción. Por más esclarecimiento y ayuda que proporcione ese folleto, probablemente logrará un efecto más que importante sobre su autor si puede dedicar un tiempo a explicarle paso a paso los procedimientos por los que atraviesa el libro. Puede aprovechar para hacerlo cuando se reúna con él el día en que le entregue el manuscrito, o en cualquier otra oportunidad.

Recuerde que sólo los autores experimentados tienen algún conocimiento del proceso de edición, e incluso algunos de ellos, por una razón u otra, se han formado sólo una visión parcial de ese proceso. El resto de los autores parecieran pensar que sus manuscritos entran en un agujero negro. ¿Qué va a suceder? ¿Cuándo? ¿Quién intervendrá? ¿Qué hay de la cubierta? Éstas son las preguntas típicas que asaltan la mente del autor.

Tómese un tiempo para explicarle:

- Cuándo se realiza la corrección de estilo y qué significa.
- Cuánto tiempo deberá esperar aproximadamente hasta que reciba consultas sobre el manuscrito.
- La importancia de proporcionar las respuestas en la fecha solicitada.
- Cuándo llegarán las pruebas, y cuáles serán las responsabilidades del autor.
- La importancia de devolver las pruebas corregidas en la fecha solicitada.
- La necesidad de preparar el índice (si fuese el caso). En este punto, puede ser necesario asegurarle al autor que los indexadores profesionales son más que capaces de producir buenos índices aun cuando no sean expertos en los temas que aborda el libro. Si el autor le anticipa que desea compilar el índice personalmente, adviértale que los índices se preparan en la misma etapa en la que se leen las pruebas; pregúntele si honestamente podrá ocuparse de ambas tareas.
- Que si no tiene noticias de sus editores durante algún tiempo, no debe suponer que no se está haciendo nada. Algunos creen esto. Dígale que se pondrán en contacto con él cuando se requiera su contribución, lo cual sucederá casi exclusivamente durante los procesos de corrección de estilo y corrección de pruebas.
- Cómo funciona el diseño de la cubierta y, suave y educadamente, recuérdale que, por contrato, la editorial tiene a su cargo la tarea de diseñar la cubierta y, en su caso, la sobrecubierta (salvo los casos excepcionales de autores de muy alto perfil). También puede explicarle cuántos colores pueden utilizarse, y por qué, y los gastos que implica

obtener permisos para incluir imágenes de obras de arte o fotografías famosas. Muéstrole cubiertas atractivas en las que solamente se hayan usado dos o tres colores. Es una buena política preguntarle al autor su opinión sobre el tipo de imagen que le gustaría para la cubierta. El de las portadas y cómo los autores las perciben es un tema delicado. Si intenta dejar al autor completamente fuera, se estará creando problemas a usted mismo. Imagine cómo se sentiría si usted escribiera un libro y alguien le dijera respecto de la cubierta: “No es asunto suyo.” En esencia, esto es lo que ocurre la mayoría de las veces. Si le pide al autor su opinión, se sentirá involucrado, y a menudo, cuando deba dar su opinión, no sabrá qué decir. Pero, preguntando, puede evitar que sienta que lo están dejando fuera del asunto. Las apreciaciones del departamento de marketing siempre serán un fuerte aliado suyo en caso de cualquier diferencia de opiniones entre usted y el autor en lo que respecta a la cubierta.

- Cómo funciona el marketing y la promoción, y la importancia del cuestionario del autor como una fuente de información para la campaña.

Con esto, habrá sentado las bases de un proceso de edición sin muchos problemas, tanto para usted como para el autor.

EL ESTUDIO DE LOS MANUSCRITOS

Una persona ajena a este ámbito se sorprendería al escuchar que existe una importante cantidad de editores que, cuando se ven forzados a ello, admiten que muy a menudo no leen los manuscritos o, si lo hacen, sólo leen una parte. La razón que dan es la presión del trabajo y, en algunas editoriales con programas editoriales muy grandes, ésta es una razón genuina. En una editorial académica con un programa de monografías, es posible que un editor sea responsable de 75 títulos o más en el año. Intentar leerlas todas y *además* llevar a cabo todas las tareas relacionadas con el trabajo de un editor es imposible. En cualquier caso, las monografías simplemente no reciben el pleno tratamiento —en términos de marketing y producción— que reciben la mayoría de los libros, y la estrecha familiaridad con el contenido no es tan esencial. Si como editor usted se desempeña en otro nivel de la publicación especializada, también es posible no leer los manuscritos porque éstos son confiados, por ejemplo, a expertos externos a la editorial que evalúan la calidad del trabajo. Esa lectura realizada fuera de la editorial puede, en la mente del editor, reemplazar su propia lectura.

A menos que trabaje para una editorial con una gran producción, como una editorial de monografías, siempre es recomendable que lea usted mismo el manuscrito. La familiaridad con el texto lo ayudará con cualquier dificultad que pueda surgir en relación

con el libro durante su paso por la editorial. De ese modo, ciertamente transmitirá convicción cuando hable de él —especialmente si lo presenta en una reunión de ventas—. Si puede hablar del libro con convicción, sus colegas lo tomarán en serio. ¿Cómo podría esperar que tomen el libro seriamente si es evidente que usted no se ha molestado en leerlo? Y, sin duda, vale la pena demostrarles a los autores que ha leído sus libros, en particular a los autores a quienes desea conservar.

Si no trabaja en una editorial de monografías, pero su carga de trabajo es muy pesada, procure al menos leer el comienzo y la conclusión del manuscrito.

Finalmente, si pagará un adelanto contra la entrega del manuscrito, no lo haga hasta que esté convencido de que el contenido es, como mínimo, aceptable.

Lista de control para manuscritos

- Lea la mayor parte posible del manuscrito y, si trabaja en una editorial especializada, convoque a un experto externo para que emita un juicio sobre su calidad. Actúe en función de la opinión recibida y dé sus propias sugerencias para mejorarlo. Más adelante en este capítulo abordaremos los problemas que presenta un manuscrito insatisfactorio.
- Si es editor de textos escolares, universitarios o de referencia, no sólo deberá examinar el manuscrito usted mismo, sino que también deberá compartirlo con otros miembros del equipo editorial (especialmente los del área de marketing) para lograr su participación y su aprobación final. En la edición de libros comerciales, los colegas de marketing ciertamente necesitarán leer el manuscrito si se planea una gran campaña.
- Verifique que el manuscrito esté completo. Todavía hay autores que piensan que no hay problemas en enviar todo el contenido, pero sin la introducción, la conclusión, la bibliografía, las ilustraciones, o a veces solicitan enviarlo por partes. Los contratos especifican que, en el momento de su entrega, el manuscrito debe estar completo. Un original a medio terminar de nada le sirve al corrector de estilo, quien sencillamente no puede comenzar a trabajar si está incompleto. No delegue los manuscritos sin terminar a sus colegas del área de corrección sólo para sacarlos de su escritorio. Es posible que sus estantes estén sobrecargados y que no necesiten más pilas de papeles que, en esta etapa, son inservibles para ellos. Un manuscrito completo incluye:
 - título,
 - índice,
 - páginas preliminares, si corresponde (por ejemplo, agradecimientos, prefacio, dedicatoria),

- todos los capítulos,
- notas (si es el caso),
- una lista completa de referencias o bibliografía,
- otras páginas finales, como apéndices o un glosario,
- todas las ilustraciones (dibujos, fotografías, gráficas, mapas, diagramas) y cuadros con sus respectivos títulos y pies, y las indicaciones precisas para su inclusión en el texto,
- pruebas escritas de que se han solicitado los permisos pertinentes.

No olvide que la verificación también incluye controlar que el manuscrito se ajuste a las pautas de estilo de la editorial y, si le es entregado en formato digital, que estén todos los archivos y todos los disquetes.

Solicitudes de autorización. A menos de que haya realizado un acuerdo especial, el autor tiene la obligación legal de solicitar los permisos. Algunos autores aducen que están demasiado ocupados para hacerlo. Presiónelos; a menudo sencillamente no quieren tomarse la molestia de ocuparse de eso o a veces no saben exactamente cómo hacerlo. Puede enseñarles cuál es el procedimiento: por ejemplo, mediante el envío de una carta tipo a todos los propietarios de los derechos de autor. Si, luego de extenuantes averiguaciones de su parte, comprueba que el autor está realmente demasiado ocupado, dispóngase a ayudarlo, y también negocie un honorario por ese trabajo. Por ejemplo, podría ser incluido, como elemento extra, en los costos del trabajo del corrector, y en su facturación. También necesitará añadir más tiempo en su cronograma, puesto que el proceso de solicitud de permisos puede ser prolongado.

Preste especial atención a que se soliciten permisos para todos los fines que eventualmente se quiera dar al material. Podría descubrir, por ejemplo, que no se ha autorizado a incluir el material en un formato diferente, en cuyo caso deberá solicitarse el nuevo permiso.

Verificación de hechos y cifras

- Si el libro se refiere a hechos (o supuestos hechos) que podrían tener consecuencias legales para el autor y la editorial si fueran incorrectos, asegúrese de su precisión.
- Si el tema del libro es tendencioso, examine nuevamente el texto para asegurarse de que su contenido no sea difamatorio u ofensivo. Por ejemplo, un libro sobre la corrupción en la policía debería ser enviado automáticamente al abogado de la

editorial para que éste le dé su opinión. Algunos libros simplemente requieren que estemos alerta pero, en ocasiones, el peligro acecha en algo oculto que parece inofensivo. Por ejemplo, una monografía de investigación sobre antropología contenía afirmaciones extremadamente difamatorias en una de sus 150 notas al pie. Preste atención a tales afirmaciones potencialmente peligrosas dentro de un libro y entrene a sus correctores para que hagan lo mismo. También puede tener un jefe que haya tenido experiencias similares en su carrera. Pídale su opinión al respecto. Si existen dudas, busque el mejor asesoramiento legal disponible. Recuerde que la mayoría de los contratos contienen una cláusula en la que el autor garantiza a la editorial que nada en el libro será obsceno, ofensivo ni difamatorio, que no se hará un uso ilegal de los derechos de autor de otras personas, etcétera. Si llega al mercado un libro cuyo contenido es ofensivo y una tercera parte inicia acciones legales contra el autor, es muy probable que la editorial deba sacar los ejemplares del mercado y no podrá venderlos hasta que el caso sea resuelto, lo que podría llevar meses. Si el autor pierde el caso, el inventario no podrá ser vendido y usted perderá mucho dinero de su empresa. En lo que respecta a las afirmaciones ofensivas, recuerde que no sirve como defensa alegar que el material de su libro no es más que la reproducción de un material que ya había aparecido en un diario o una revista: sigue siendo un comentario ofensivo, un punto simple pero fundamental que muchos editores y autores no tienen en cuenta.

- Los abogados son caros. Si piensa que está ante un material que puede resultar ofensivo, póngase en contacto con el abogado de su empresa y descríblele el problema. A veces puede solucionarse por teléfono. Otras veces, el abogado querrá ver las páginas en cuestión. Pregúntele cuáles son sus honorarios por ese trabajo. Por una asesoría respecto de algunas páginas cruciales, puede tener la suerte de negociar unos honorarios modestos. Negocie una escala variable de honorarios para la totalidad del trabajo a realizar. Si simplemente envía todo el manuscrito, seguramente terminará pagando una suma sustancial. En algunos casos, cuando se trata de un material excepcionalmente injurioso, ello será necesario y probablemente cada centavo esté justificado.¹

La adaptación a los cambios en el mercado

No suponga que el mercado para el libro ha permanecido sin cambios desde que se firmó el contrato. Si el libro ha tardado un año o más en ser escrito, es aconsejable que se pregunte si las ventas anticipadas hace uno o dos años aún son válidas. Verifique esta información cuidadosamente e introduzca los cambios necesarios en la tirada y el formato si el libro ya no responde al perfil elaborado originalmente para él. En particular,

si el autor se ha demorado mucho en la entrega y la evidencia del mercado sugiere a todas luces que las ventas de este tipo de libros están decididamente a la baja, no siga adelante con la publicación.

El mercado ha cambiado y, casi seguramente, usted estará contractualmente dentro de su derecho de rechazar el manuscrito en razón de la demora en la entrega. En cambio, si el autor ha entregado en fecha y con la extensión y la calidad esperadas, pero el mercado se ha colapsado, será necesario recompensar financieramente al autor. La fórmula usual en estos casos es que el autor conserve el anticipo. Si el autor es un escritor profesional y tiene un agente, probablemente usted deba hacer un pago de gracia que guarde alguna relación con las regalías que el autor podría haber percibido en circunstancias favorables.

EL CONTACTO CON LOS COLEGAS EN MATERIA DE CORRECCIÓN Y PRODUCCIÓN

Si el manuscrito y las circunstancias del autor no presentan inconvenientes, habrá relativamente poca información para transmitir a estos departamentos, pero los siguientes son ejemplos típicos del tipo de información que debe comunicar:

- si el autor no estará disponible, por la razón que fuese, para responder las preguntas del corrector de estilo o para leer las pruebas en alguna fecha, o
- si el autor tiene alguna predilección estilística que puede aparecer en el texto. Por ejemplo, un grupo de distinguidos autores deliberaron arduamente antes de decidir que la palabra *psicoanálisis* no debería escribirse sin la p inicial. Algunos correctores de estilo consideran que ello es esencial. Otro autor igualmente distinguido insistió, por razones que no cabe mencionar aquí, en que la palabra *consciente* debía escribirse “conciente” en todo el texto. Es importante comunicar a los correctores cualquier desviación acordada respecto de las pautas de estilo de la editorial.

Pautas de estilo

Es necesario entregarle al autor un cuadernillo con las pautas de estilo de la editorial antes de que se embarque en la escritura del libro. Para la mayoría de nosotros, éstas son normas estrictas que siempre deberán ser respetadas. Siempre deberá haber suficientes justificaciones para desviarse de ellas.

Las pautas de estilo de una editorial tienen un propósito doble. En primer lugar, han sido desarrolladas a lo largo de un periodo de años y han tomado la forma de una suerte de patrón para presentar el material en forma lógica y comprensible. En segundo lugar,

esencialmente asegura la uniformidad, lo cual por cierto facilita los procesos de corrección y producción, y reduce el tiempo y el costo de ambos.

¿Qué ocurre con las excepciones? Para una editorial británica que reciba un manuscrito de un autor estadounidense, o viceversa, en la actualidad es perfectamente aceptable dejar la ortografía y la puntuación estadounidenses o británicas tal cual están. Los lectores se han habituado a leer ambas.

Pero si el autor se ha desviado marcadamente de las pautas de estilo, el manuscrito deberá serle devuelto indicándole claramente que debe ajustarse a las pautas y que debe regresarlo para determinada fecha. Al insistir en este punto, usted está actuando enteramente en función de sus derechos. Si el autor se muestra renuente, puede darle la opción de que busque un corrector para que haga el trabajo, pero también debe dejarle en claro que tendrá que hacerse cargo de los gastos que ello implique.

Aspectos previos a la producción

- ¿Piensa que su autor puede ofenderse ante la necesidad de “reescritura” que pudiera surgir durante el proceso de corrección? Estrictamente, la reescritura no debería realizarse sin una consulta entre el editor y el autor, pero muy a menudo esto ocurre porque los entusiastas correctores piensan que están mejorando el estilo del autor. Y a veces lo hacen. Pero tenga en cuenta lo siguiente: el texto es del autor, no suyo, y, realmente, ¿cómo se sentiría usted si alguien comenzara a reescribir sus cartas o memos sin consultarlo primero? Si, luego de una inspección más detenida, el manuscrito verdaderamente presenta problemas de estilo, el problema deberá ser resuelto entre el editor y el corrector, con la anuencia del autor. Recuerde que, si bien algunos autores podrían ofenderse ante la sugerencia de que su escritura necesita cierto apuntalamiento, hay otros que se sentirán aliviados ante la propuesta de un corrector de estilo que está preparado para usar sus habilidades en su lugar.
- ¿El manuscrito necesita un diseño o un armado especiales? En tal caso, no espere que las áreas de corrección y producción lo adivinen a medida que vayan trabajando en el libro. Siéntese con ellos y comuníqueles los aspectos básicos que serán necesarios. Para algunos libros complicados, podría ser necesario citar al autor en la oficina para discutir este punto con ambos departamentos.
- ¿El autor suministrará el material gráfico terminado? ¿Cuándo llegará y en qué forma? ¿Tendrá algún costo? A veces los detalles de estos acuerdos son un poco vagos, y los correctores necesitan saber si es prioritario disponer de este material.
- ¿Bajo qué condiciones el autor provee las ilustraciones, las fotografías, los dibujos, los diagramas o los mapas? ¿Deben ser devueltos? El departamento de producción

debe saberlo. ¿Las ilustraciones deben estar impresas en papel estucado o pueden ser impresas en el papel del resto del libro? Seguramente usted y el autor han discutido todo esto, pero cualquier acuerdo debe ser transmitido a producción.

- ¿El libro es muy pequeño y necesita ser “adornado”? Si requiere papel más grueso que el que normalmente utiliza su editorial, comuníquese a producción. Si el libro es breve pero su mercado es estrecho, deberá asegurarse de que luzca como si valiera el alto precio que deberá fijar para él.

Éstos son sólo algunos ejemplos de la información que debe ser transmitida a sus colegas. La lista es potencialmente muy larga. En esencia, debería contener todo cuanto constituya una excepción al paso normal de un manuscrito por las áreas de corrección y producción. Este proceso es característico de la forma en que trabajan los equipos editoriales en la publicación de libros escolares o universitarios, o de libros ilustrados. En este caso, no es necesario informar nada. Todos estarán trabajando en el libro conjuntamente.

LA ESCRITURA DE TEXTOS PROMOCIONALES

Escribir textos promocionales es una habilidad, y una habilidad que puede aprenderse.[†] Desde luego, hay editores cuya capacidad intrínseca para escribir es poco común. Para el resto de nosotros es una habilidad que podemos mejorar cada día. Muchas editoriales ofrecen a su personal cursos para escribir textos de marketing; si le ofrecen realizar uno de estos cursos, tómelo. Si considera que la escritura de textos promocionales es un problema para usted y sus colegas, sugiérale a su gerente inmediatamente superior que la empresa organice un taller de escritura de textos promocionales para ustedes.

Los siguientes son los principios básicos de la escritura de textos promocionales:

- Comience y termine el texto con una afirmación fuerte.
- Nunca comience con: “Este libro...”.
- Nunca tergiversar el contenido de su libro en el texto, especialmente si hace afirmaciones legales o fácticas.
- Asegúrese de que el texto no contenga errores gramaticales. Verifique también que sea coherente. Los textos promocionales de algunos libros contemporáneos de, por ejemplo, teoría literaria son prácticamente incomprensibles incluso para el lector especializado.
- Procure que la descripción del libro sea lo más breve posible. Acentúe los beneficios

que ofrece el libro.

- No tenga miedo de “vender” el libro. Los textos promocionales de los libros comerciales apuntan a vender el libro, pero lo mismo deben hacer los de los libros especializados. Dé a su texto un tono firme y convincente.

Siempre que pueda, incorpore comentarios elogiosos de lectores o de reseñas de libros anteriores del autor.

¿Quién más está involucrado?

El punto de partida para un buen texto promocional, como siempre, es el autor. El cuestionario para el autor seguramente incluirá una sección en la cual el autor deba describir el libro, generalmente en una cuartilla. Explique a los autores que lo que en esencia se les solicita es que escriban un texto “para vender” el libro. Si se quedan con la impresión de que lo que se les pide es una descripción del libro, eso es lo que obtendrá. Si se gira ligeramente el ángulo en este sentido, es posible que obtenga un texto promocional aceptable. Casi inevitablemente ese texto deberá ser mejorado, pero cuanto mejor sea el material en bruto, más fácil será su trabajo.

Para un libro de alto perfil, la participación del área de marketing será casi obligatoria. De hecho, algunas editoriales contratan personal exclusivamente para escribir textos para las solapas y otros textos promocionales.

Muchos editores, sobreexigidos, les encomiendan a sus asistentes editoriales la escritura de estos textos. No hay inconvenientes en ello, siempre y cuando el asistente cuente con una supervisión permanente, y usted verifique minuciosamente y apruebe cada texto que produzcan antes de pasar a la etapa de producción.

Recuerde que hay textos promocionales para cada ocasión y que el texto de la cuarta de forros puede no ajustarse a un catálogo. Sea versátil y tenga en cuenta cuál es la principal función del texto promocional que está escribiendo.

EL LLENADO DE CUESTIONARIOS

Los cuestionarios son necesarios. Son un modo relativamente simple de proporcionar información. Implican una suerte de justicia brutal, puesto que aseguran que todos los libros reciban teóricamente el mismo tratamiento, al ser iguales las preguntas que se formulan respecto de cada libro. Es posible que alguien de la editorial en algún momento haya realizado un gran esfuerzo para diseñar cuestionarios que sirvieran a muchos propósitos. A veces las editoriales establecen comités precisamente para diseñar y mejorar sus cuestionarios. Éstos pueden diferir de acuerdo con la editorial, pero es

probable que deba manejarse con, al menos, cuestionarios de marketing, producción, corrección y diseño.

Participar en un comité para diseñar cuestionarios no es la tarea más interesante del mundo pero, si hemos de trabajar con cuestionarios, lo mejor es que sean diseñados por personas que están completamente familiarizadas con los verdaderos requerimientos de información de una editorial.

- No llene los cuestionarios a mano. Tratar de entender cuestionarios escritos a mano puede ser muy arduo, aun si está familiarizado con la caligrafía de un editor. En algunas editoriales gigantescas, estos cuestionarios son fotocopiados y enviados a sus oficinas de todo el mundo. Es sorprendente lo extraña que puede parecerle la caligrafía argentina a un español y viceversa. Necesita que sus colegas del exterior logren valiosas ventas para usted. No les dificulte las cosas enviándoles material que no podrán leer.
- Aliente al autor a completar los cuestionarios del autor y de marketing (tal vez sean uno y el mismo) tan detalladamente como sea posible. Explíquele que puede ser un factor muy importante para la venta de su libro (véase más adelante la “Lista de control de marketing”).
- No coloque observaciones inútiles en los cuestionarios, tales como “necesito verte por esto” o “próximamente”. Es una pérdida de tiempo y confunde a la persona que los recibe.

En general, la mayoría de los editores detestan hacer el papeleo. Prefieren trabajar en el aspecto creativo. Las editoriales actualmente se han convertido en lugares más complejos, más departamentalizados y más internacionales. Hoy el papeleo bien hecho para transmitir información entre los departamentos dentro de una organización y entre oficinas internacionales es vital para el adecuado funcionamiento de estas empresas, y ciertamente aumenta las oportunidades de un libro de obtener una promoción y un marketing razonablemente bien encarado en los territorios extranjeros. Ésta es la razón por la cual es importante, cuando se hace el papeleo, incluyendo los cuestionarios, ser claros y sucintos, y recordar que cualquiera que lea ese material no está tan familiarizado con el libro como usted. Los editores que completan formas para sus colegas del exterior deben procurar no utilizar términos localistas.

Finalmente, es perfectamente admisible que un editor ocupado, recargado de trabajo, encomiende a su asistente editorial realizar buena parte del trabajo con los cuestionarios y demás papeles; pero es importante controlar meticulosamente ese trabajo una vez terminado. Después de todo, sigue siendo su responsabilidad.

LAS COEDICIONES

Comenzaremos abordando las coediciones de acuerdo con lo que tradicionalmente se entiende por ellas, es decir, una edición conjunta entre dos editoriales diferentes, en la que cada una publica en un territorio o grupo de territorios específicos. Éstas tienen consecuencias en el proceso de producción. Luego pasaremos a un procedimiento que es muy conocido por quienes trabajan en editoriales pertenecientes a grandes corporaciones internacionales, para las cuales una coedición es un conjunto de acciones permanentes de marketing y distribución entre empresas en diversos territorios, todas propiedad de la misma corporación. Para la corporación, la distribución automática entre sus editoriales en varios territorios es considerada una parte central de su estrategia global.

Ambos métodos tienen implicaciones para usted.

Acuerdo tradicional de coedición

- Los coeditores requerirán una copia del manuscrito terminado para poder determinar su grado de interés, y si querrán adquirir ejemplares para su editorial o producir su propia edición. Cuanto antes puedan ver el material, más rápidamente podrán tomar una decisión. Usted, ciertamente, necesita programar todo esto con la debida anticipación para que ellos, eventualmente, puedan unirse a su tirada.
- Si deciden adquirir ejemplares, en el momento de determinar los costos finales de planta usted debe estimar la tirada completa, añadir los costos de impresión de la portada con el sello editorial del coeditor y, de manera similar, los costos extra de su cubierta, para poder cotizar el costo unitario.
- Debe solicitar a la otra editorial, lo antes posible, el texto que incluirán en la portada (y el anverso, por supuesto) y el texto promocional para la cubierta, si no quiere utilizar el de ustedes. ¡Envíe al coeditor sin demora los textos promocionales que ustedes usarán!
- Debe transmitir a su departamento de producción todas las instrucciones para el envío proporcionadas por el coeditor. En muchas editoriales, los departamentos de producción asumen la responsabilidad del envío, aunque tal vez en su editorial no sea así.
- Asegúrese de enviar a la otra editorial una copia del cuestionario del autor. Puede serle útil.

Si el coeditor no le comprará ejemplares a su editorial, pero sí las películas con su composición tipográfica, ello simplifica enormemente las cosas para usted, pero será

necesario que establezca un precio global para el uso de la película o una tarifa compensatoria basada en un precio por página y, nuevamente, disponga el pronto embarque al extranjero. Las editoriales que realizan coediciones habitualmente tienden a establecer para esa compensación un “precio usual” fácilmente comprensible. Si no está seguro de lo que debería cobrar, consulte con los gerentes de departamento.

En algunas editoriales, será el departamento de derechos extranjeros y subsidiarios el que asuma la responsabilidad de los acuerdos de coedición. En ese caso, otra persona se ocupará de buena parte del trabajo aquí descrito. A lo sumo, se le solicitará que se ponga en contacto con el departamento de derechos subsidiarios y por lo tanto debe estar informado de cuáles son los procedimientos y requisitos.

Acuerdos permanentes de distribución en el extranjero

En este caso los procedimientos son diferentes, pero tienen algunos elementos en común con los acuerdos tradicionales de coedición. Se supone que sus socios, en circunstancias normales, comercializarán el libro en su territorio (es decir, usted no debe persuadirlos de que compren el libro). Obviamente, cada empresa tiene sus políticas particulares. Algunas realizan una distribución mundial integral; otras venden libros de sus empresas afiliadas. Sean cuales fueren los acuerdos de su empresa, deberá brindar la siguiente información:

- Una carta de ventas a sus colegas detallando minuciosamente las fortalezas del libro, su aplicabilidad al mercado local, la competencia en ese mercado de la que usted y el autor tengan conocimiento, y cualquier otra información de interés y pertinente sobre el autor.
- Un texto promocional que pueda ser utilizado no sólo para evaluar el título, sino también a los fines de una futura promoción.
- Un parámetro de cuáles serán su precio y su tirada, de manera que ellos puedan comenzar a desarrollar ideas respecto del volumen de su primer inventario y del precio local.

Éstas constituyen las bases fundamentales de este tipo de actividad internacional conjunta. No sólo las prácticas varían según la editorial, sino que, a veces, para determinados títulos, la actividad puede asemejarse a la desarrollada para las genuinas coediciones. Por ejemplo, su oficina colombiana podría estar muy entusiasmada con un nuevo título, ordenar de 3 a 4 mil ejemplares, con su propio texto promocional en la cubierta y, más aún, puede querer tener injerencia en el diseño de ésta. En tal caso, no estarán distribuyendo el título simplemente, sino que estarán editando activamente el

libro. Cuando lo hagan, usted deberá hacer todo lo posible para satisfacer sus necesidades —pero teniendo presente que ellos deberán pagar por cualquier elemento que incremente los costos de producción.

LAS INSTRUCCIONES PARA LOS DISEÑADORES

Los diseñadores trabajan en el interior y en el exterior del libro. Muchos editores dedicados a la edición de libros sólo con texto tienden a pensar que el diseño es algo que solamente atañe a la cubierta del libro.

Libros ilustrados

Para los libros que contienen muchas ilustraciones el diseño es lo primero; en ellos, la página se convierte en una compleja interrelación de texto y fotografías u otro tipo de ilustraciones. A menudo pensamos en las obras con muchas ilustraciones como libros de interés general: libros de cocina, de jardinería, de arte... Sin embargo, los libros escolares y médicos, por ejemplo, también llevan un alto grado de diseño e ilustraciones. Los colegas expertos en producción cumplen una función primordial en este tipo de trabajos, pero el editor debe desempeñar un papel clave en el equipo de diseño. Este equipo puede estar integrado por el editor, el autor, el diseñador, el fotógrafo, el ilustrador, los buscadores de imágenes o iconógrafos e incluso el agente.

El editor, junto con el autor (y probablemente los colegas de marketing y producción), debe estudiar cada ilustración del libro y su texto correspondiente. Es necesario ponerse de acuerdo en cuanto a los pies, las claves de lectura (si las hubiere), los colores, las notas y el tamaño de las ilustraciones en relación con el texto. Todos deben participar y estar dispuestos a trabajar con una atención meticulosa hacia los detalles.

Diseño de la cubierta

Si no trabaja habitualmente con libros ilustrados, entonces su punto de contacto más frecuente con los diseñadores estará referido a la cubierta del libro. Nuevamente, las prácticas difieren de una categoría de publicación a otra y de una editorial a otra.

- Tal vez en la editorial en la que trabaja usted no tenga influencia o poder de decisión en el proceso; quizá los colegas de marketing impartan las instrucciones para el diseño de la tapa. En estas editoriales, la tarea del editor es simplemente transmitirle al área de diseño si al autor le gustó la cubierta o no y, lamentablemente, el editor puede

quedar en el medio, en una incómoda situación, cuando el autor realmente no está conforme con la tapa y quiere que la cambien.

- En la edición de libros comerciales no es infrecuente que los agentes de los autores exijan la inclusión de una cláusula en el contrato que establezca que el autor debe aprobar el diseño de la cubierta. Si el autor es importante para usted, entonces esto es algo con lo que deberá vivir, aun cuando el autor rechace una tapa tras otra antes de encontrar una que le parezca aceptable. Esto implica costos y pérdida de tiempo, pero podría ser el precio de mantener al autor en su catálogo.
- Antes de embarcarse en el diseño de un nuevo libro de uno de estos autores, por lo menos trate de recordar cómo fue la cubierta que le gustó para su libro anterior y qué diseños rechazó. Con suerte, es posible evitar los inconvenientes obvios, pero este proceso es azaroso y el autor puede rechazar una tapa por razones que nada tengan que ver con el diseño. Puede sentir inconscientemente que el proceso de diseño es algo que debe realizarse varias veces antes de que pueda emerger lo mejor.

Si su tarea es impartir las instrucciones al diseñador de la cubierta —ayudado, por lo menos, por sus colegas de marketing— es necesario que tenga en cuenta los puntos que se detallan a continuación.

Lista de control para el diseño

- La tarea fundamental del editor es comunicar al diseñador las características del libro, explicar algunos de los “mensajes” básicos que están implícitos en él, el tipo de “señales” que la cubierta debe transmitir para atraer al público al que va dirigido: ¿debería ser amistoso e invitar a su lectura, o debería ser austero?, ¿debería ser simple y clásico o recargado y novedoso? Una buena analogía a utilizar cuando trate de comunicar las instrucciones sobre el diseño de la tapa es que se está eligiendo la vestimenta que le sienta bien al libro: ¿qué ropa debería usar?
- Recuerde, busque siempre la simpleza. Ningún diseño de cubierta puede cubrir todas las ideas o la información contenida en un libro. Un diseño simple es un diseño efectivo.
- Nunca delegue toda la responsabilidad al diseñador. Muy a menudo los editores les dicen a los diseñadores que están “desesperados con eso del diseño” y les piden que vayan y traigan algo hecho. A menos que sea muy afortunado, el diseñador probablemente traerá propuestas que no serán apropiadas para el libro y todos habrán perdido tiempo. Este negocio es de por sí costoso como para perder tiempo y dinero. Los honorarios de los diseñadores deben ser pagados y cuando se paga por un diseño

rechazado (muchas veces no por culpa del diseñador), la tapa seguramente costará ¡el doble de lo que debería costar!

- Resista la tentación de usar pinturas o fotografías famosas para ilustrar la cubierta, o de incluir cuatro colores cuando algo bastante más modesto no sólo es apropiado sino también deseable. Los libros especializados de alto nivel se compran por su contenido, no por su tapa. En este tipo de mercado no se compra por impulso. Gastar mucho en ilustración y en diseño en ese caso es derrochar dinero valioso. Sin duda, con la edición literaria ocurre lo contrario.
- No olvide que el diseño del lomo es igualmente importante. Un lomo bien diseñado se destaca entre los otros lomos en los estantes de la librería, y debe ser fácilmente legible.
- Nunca permita que el autor haga el diseño de la cubierta, salvo que esté profesionalmente capacitado para ello. El diseño de la tapa es un trabajo especializado y requiere habilidades específicas. Una regla de oro es que los autores que más injerencia quieren tener en la cubierta son los menos capacitados para hacerlo. El diseño de la cubierta a veces trae aparejadas interferencias del peor tipo de parte de los autores, porque ese elemento puede cobrar un enorme valor simbólico.

Por ejemplo, a medida que se acerca la fecha de publicación, los autores se sienten cada vez más ansiosos ante la incertidumbre de si el libro será bien recibido y si se venderá convenientemente. Esto es entendible y natural. Para los autores a quienes les resulta casi imposible controlar su ansiedad, ver una prueba de la cubierta y un diseño que no es de su agrado es suficiente para disparar oleadas de enojo y resentimiento. La primera vez que los editores experimentan esta situación simplemente quedan anonadados y se sienten terriblemente desconcertados por la ferocidad de la reacción, hasta que advierten que la tapa le ha proporcionado al autor una excusa perfecta para descargar todos los sentimientos de ansiedad e incomodidad que no pueden reconocer en ese momento.

- Nunca olvide que el libro es del autor, no suyo, y que sería infortunado forzarlo a aceptar un diseño que odiará toda su vida. Es mucho mejor que el autor mire el libro con una feliz aprobación, en lugar de que apriete los dientes y quede resentido con usted. Tal vez no quiera publicar con usted otra vez.

Lo más sabio es hablar con el autor antes de la etapa de diseño acerca del tipo de cubierta que le gustaría. Si existen verdaderas restricciones presupuestarias, déjele perfectamente en claro que no hay recursos ilimitados para derrochar. Procure descubrir cuál es la impresión del autor, y cuáles son los mensajes que él piensa que deberían estar presentes.

Cuando se le da al autor autorización para intervenir, a menudo se averigua que

tiene muy poco que decir, pero se siente mucho más feliz por haber sido consultado. Con frecuencia los autores dicen cosas bastante banales, como “Bueno, preferiría que no usaran rojo”, “Por favor, no usen una foto en blanco y negro” u “Odio las mayúsculas”. Éstas son cosas que podrá manejar fácilmente.

- Si realmente descubre que está tratando con un autor que se ha tornado insoportable con respecto a este punto, recuerde que la gran mayoría de los contratos le confieren a usted el derecho exclusivo de decidir sobre los aspectos de producción. Perfectamente puede recurrir al contrato y no tenga miedo de hacerlo si todos los intentos de llegar a un acuerdo han fracasado. Es un riesgo, porque el autor podría quedar resentido y enojado para siempre. Por otro lado, podría sorprenderse al recibir un llamado telefónico de ese mismo autor, un tiempo más tarde, diciéndole que, después de todo, está comenzando a gustarle la cubierta. Estas cosas ocurren.
- Aun cuando se les den las indicaciones más detalladas del mundo, los diseñadores pueden aparecer con propuestas horrendas. No tema decírselo y rechazarlas. En particular, si le presentan un mal diseño, no ceda a la tentación de remendarlo. Probablemente, sólo estará prolongando la agonía. Rechácelo de plano y pídale al diseñador que haga otro diseño. O busque otro diseñador para que trabaje en la cubierta.

Nunca olvide que el diseño es una cuestión subjetiva. Si los colegas de las áreas de edición, marketing y ventas participan en la aprobación de la tapa, seguramente surgirán desacuerdos en más de una ocasión. El diseño que se alcanza a través de un consenso conflictivo no funciona. Es mejor tener una cubierta aceptada por mayoría de votos que una que trate de satisfacer a todos los involucrados.

LA COMUNICACIÓN CON EL ÁREA DE MARKETING

El marketing es un tema en sí mismo. Lo que proporcionaremos aquí es una lista de factores esenciales —ideas, información y abordajes— a tener en cuenta cuando hable con sus colegas de marketing respecto de la forma en que venderán su libro.

Comience con esto en mente: el hecho de que el libro que está a punto de lanzar al mundo es sencillamente maravilloso puede no ser manifiestamente obvio para nadie más que para usted. Es muy fácil, en especial cuando uno es relativamente inexperto, suponer que todos los demás han podido comprobar los méritos del libro, su mercado potencial y otras cuestiones. Posiblemente usted se haya familiarizado con él, pero ése no es el caso de sus colegas. Si no está publicando regularmente autores exitosos como Jorge Bucay, Isabel Allende, Fernando Savater o Ángeles Mastretta, entonces sí hay algunos puntos

que debe explicar.

La mayoría de los autores no son *bestsellers* automáticamente. Es necesario explicarles cuidadosamente a sus colegas de marketing por qué podrían tener un éxito potencial en sus manos. Ello es particularmente cierto en la edición especializada, donde rara vez el tema de un nuevo libro es algo en lo que los lectores legos (es decir, sus colegas) sean expertos. En la publicación de libros no literarios el editor está más cerca del mundo del autor porque mantiene frecuentes contactos con él y, por esa razón, puede aportar ideas valiosas para la campaña de marketing.

Lista de control de marketing

- Asegúrese de que el autor complete el cuestionario del autor en forma detallada y constructiva. Su tarea como editor es comunicar al autor la importancia que tiene este documento para el departamento de marketing. Debe explicar lo siguiente:
 - Usted cuenta con muchos conocimientos y experiencia en marketing dentro de la editorial, pero el autor está más cerca del público lector y podría disponer de valiosa información adicional.
 - El autor debe ser explícito cuando brinde información. Las instrucciones o referencias vagas no son de ayuda.
 - Cuando el autor dé nombres de personas que deben recibir ejemplares, también debe proporcionar las direcciones.
 - Los recursos para publicidad no son ilimitados, y el autor debe dar prioridad a las publicaciones en las que los anuncios publicitarios contribuyan a las ventas.
 - Las listas para el envío de ejemplares a reseñistas deben jerarquizarse en orden de importancia. Si el autor tiene conexiones que podrían derivar en reseñas, deben especificarlas en detalle.
 - Deben proporcionarse los datos completos sobre la utilidad y la pertinencia del libro en cursos, formación profesional o esparcimiento, incluyendo información sobre los lugares donde pueden obtenerse listas para marketing directo.
 - Siempre que puedan, los autores deben proporcionar información internacional (incluyendo el posible interés en la traducción del libro).

A algunos autores no les gusta llenar cuestionarios y, cuando lo hacen, no realizan ningún esfuerzo o devuelven algo impresentable. Persista, y si lo que recibe como respuesta es algo así como “Bueno, he escrito el libro y usted debería saber cómo comercializarlo”, dígame al autor que ésa será la mejor oportunidad que él tendrá de ejercer alguna influencia en la forma en que se lleve a cabo el marketing y que éste

debe planearse con anticipación y que será infructuoso quejarse luego de la publicación. Lo aconsejable es que el autor le entregue el cuestionario junto con el manuscrito, de manera que si se encuentra con este problema, pueda resolverlo pronto.

- Haga su trabajo en forma adecuada proporcionándoles a sus colegas:
 - las cifras de ventas de los libros anteriores del autor,
 - los datos completos de los libros que estén disponibles para la venta o en preparación, que podrían competir con ese título, y
 - los datos del curso para el cual ha sido diseñado el libro, si éste apunta a algún sector del mercado educativo.

Si también está realizando una coedición con colegas del exterior, recuerde darles la mayor cantidad posible de este tipo de información.

- Dispóngase a bombardear a sus colegas con información. Cuando elaboren planes de marketing y ventas específicos, ellos preferirán lo que sea relevante y efectivo por encima de lo que resulte simplemente agradable e interesante saber. De hecho, un buen especialista en marketing a veces encontrará una verdadera perla en términos comerciales en lo que usted podría haber pensado que era de poca importancia.
- Siempre hable del libro en términos de los beneficios que su lectura reportará al lector. Especificando los beneficios, les dará a sus colegas el punto de partida para el diseño de sus planes e ideas de marketing.
- Siempre presente el libro en forma positiva. Es ilógico esperar que los colegas de marketing se entusiasmen con un libro y pongan energía en él si usted no parece tenerle fe.
- Lo que los colegas de marketing buscan, en esencia, son mensajes simples pero efectivos acerca de un libro. Asegúrese siempre de que los mensajes sean correctos. A veces, involuntariamente, pueden formarse ideas erróneas respecto de un libro.
- En algunas de las editoriales más grandes, el marketing está sistematizado y racionalizado, como todas las demás áreas. Recuerde que un giro o un ángulo interesante en el abordaje de marketing podría marcar la diferencia entre buenas ventas y ventas intrascendentes, y que usted podría ser quien produzca esa diferencia. El marketing estandarizado conducirá a ventas igualmente estandarizadas.
- Destaque el potencial de marketing directo y de telemarketing a través de ventas especiales a listas de compradores de libros, miembros de clubes, grupos o asociaciones profesionales, incluyendo ventas a granel.

Lista de control de promoción

Según cómo esté organizado el cronograma en su editorial, algún tiempo antes del día de lanzamiento le mostrarán un plan de promoción para el libro y, si no lo hacen, asegúrese de conseguir uno. Examínelo cuidadosamente para verificar que se han cubierto los siguientes puntos:

- listas de posibles reseñistas,
- publicidad,
- ejemplares de cortesía para personas influyentes,
- ejemplares para exhibir en congresos,
- ejemplares para ser evaluados por maestros, conferencistas e instructores,
- material para los puntos de venta,
- firma de ejemplares por parte del autor (si es apropiado),
- presentación del libro (si es apropiada),
- otros actos en librerías,
- actividades de relaciones públicas,
- marketing directo,
- pósters en lugares públicos, incluyendo paradas de autobuses y metro,
- apariciones y programas especiales en radio y televisión,
- aparición en sitios web y,
- cuando sea apropiado, envíos por correo a grupos de lectores, si su editorial ha establecido vínculos con ellos.

Reuniones de ventas

Probablemente los colegas de marketing y ventas apenas darían crédito a la ansiedad que la mayoría de los editores experimentan cuando deben “actuar” en una reunión de ventas. La palabra *actuar* aquí es deliberada, puesto que su presentación debe tener el carácter de una actuación. Tiene un público y necesita un “guión” efectivo para esa situación. La preparación lo es casi todo.

La mayoría de las personas se ponen bastante nerviosas cuando deben enfrentar un público. La gran ventaja de los editores es que aquello de lo que son responsables —el libro, el criterio comercial que lo respalda— ha surgido de ellos y, apenas por un

momento, todo ello se expone. El simple proceso de tratar de encontrar las palabras adecuadas para transmitir los mensajes correctos, y de pronunciarlas en voz alta, es bastante atemorizante. Ese temor puede persistir incluso en los editores con mucha experiencia. Aunque es extenuante, no deja de ser algo bueno: obliga a los editores a estar atentos y probablemente conduzca a un mejor rendimiento que si se sienten satisfechos y muy confiados. La práctica hará que su desempeño en esta tarea se torne, si no perfecta, mucho más eficaz. Si su empresa ofrece a sus editores entrenamiento para realizar presentaciones efectivas, no desaproveche la oportunidad.

Lista de control para las presentaciones

- Haga una presentación sucinta. No se vaya por las ramas; especialmente, no haga una interminable descripción del libro. No hay nada que espante más a los representantes de ventas que, por ejemplo, tener que escuchar los detalles del argumento de una novela.
- Éste es el único momento en el que usted debe presentar públicamente los beneficios de comprar el libro en lugar de valorar en soledad sus excelentes cualidades. Explíqueles claramente a los representantes por qué el libro es indispensable.
- Si puede, dé a los representantes un “gancho” seductor respecto del libro. ¿Tiene una historia divertida o interesante relacionada con él, por ejemplo acerca del autor? Busque algo que haga que el libro quede grabado firmemente en la mente de los representantes. Es posible que tengan que escuchar a veinte editores o más presentando varios cientos de libros.
- Asegúrese de informar de aquellos acontecimientos que podrían ayudar a promover el libro. Por ejemplo, si el autor dará una conferencia especial en algún lugar, hágase saber al representante de esa zona. O tal vez el día del lanzamiento el autor publique un artículo en un diario nacional que tenga alguna vinculación con su libro, lo que aumentará el interés en él. Recuerde que los representantes siempre están buscando municiones para llevar a las librerías con el fin de vender sus productos.
- Nunca exagere las cualidades de un libro frente a sus representantes. La próxima vez que se pare delante de ellos para hablarles de un libro, estarán menos dispuestos a creerle. Sea honesto. Es perfectamente adecuado decirles: “Éste es un libro elemental, práctico, pero es exactamente lo que los estudiantes quieren para su curso sobre...” Establezca prioridades para sus títulos: algunos son más importantes que otros.
- Tenga una actitud alegre o, al menos, positiva y confiada.

- Ensaye su presentación una y otra vez en privado, de manera que cuando deba pararse delante de los representantes ya habrá afinado su guión y prácticamente lo sabrá de memoria. Cuando practique, siempre diga las palabras de presentación en voz alta, para poder escuchar cómo suenan. Las palabras repetidas mentalmente y las palabras efectivamente pronunciadas son muy diferentes. Incluso trate de hacerlo frente al espejo.
- Use elementos visuales para despertar el interés de su público: el diseño de la cubierta, ilustraciones del libro, fotografías o estadísticas presentadas en forma atractiva, cualquier cosa que ayude a transmitir lo que quiere decir.
- Establezca vínculos con el equipo de ventas y realice una presentación personalizada, de manera de hacerlos partícipes de su entusiasmo. Tenga presentes los territorios que cubren y, especialmente, recuerde sus nombres. Por ejemplo, llámelos por sus nombres si un libro es particularmente apropiado para su territorio específico: diga algo como “¡Aquí hay uno para ti, Juan!” y si Juan ha estado dormitando hasta ese momento (algo que no es extraño en una reunión de ventas), se sentará erguido y escuchará con atención lo que usted diga de allí en adelante. Felicítelos por sus éxitos anteriores con títulos similares.
- Luego de la reunión, pida a sus colegas una opinión acerca de su presentación. Los colegas de ventas y de marketing probablemente le darán respuestas honestas.

Siempre propóngase tener una mejor actuación en la próxima reunión de ventas.

Si su empresa no incluye sesiones interactivas en sus reuniones de ventas, durante las cuales se aliente a los representantes a comentar cifras de ventas y diseños de tapas, sugiérale a su gerente de ventas que lo haga. En estas sesiones pueden escucharse comentarios bastante despiadados, pero generalmente son muy instructivas.

Finalmente, si únicamente ve a los representantes en las reuniones de ventas y a veces se siente desconcertado o desilusionado por sus reacciones respecto de los nuevos libros, trate de acompañar a dos o tres de ellos por las calles. La mayoría de los editores no tienen idea de lo que significa vender nuevos títulos en las librerías. Éste es el costado verdaderamente arduo de la actividad editorial, y un contacto de unos pocos días con él le dará al editor una idea mucho más acabada de cómo su producto debe competir en el mercado.

La participación del autor

El autor ha entregado un cuestionario, que usted le ha encomendado completar tan detalladamente como fuese posible. Ese cuestionario será examinado minuciosamente por los colegas de marketing tanto para el mercado local como para el extranjero, para así

generar actividades e ideas de marketing. Pero, además de ello, está el autor en persona.

Es bueno mostrar a algunos autores; a otros es preferible mantenerlos ocultos. Los autores más exitosos no siempre son los mejores presentadores de su propio material, pero ambas cosas suelen ir de la mano. Son buenos presentando y hablando sobre su material porque, esencialmente, son buenos comunicadores. Ahora usted puede poner al autor a trabajar en varias cuestiones de utilidad.

Sólo los muy famosos y exitosos son buenos candidatos para firmar ejemplares en las librerías, porque estos lugares, como es perfectamente comprensible, únicamente están interesados en ofrecer sus locales para la firma de ejemplares cuando pueden prever que ese día venderán grandes cantidades de libros. La firma de ejemplares es complicada, requiere mucha organización y perturba completamente el resto de las actividades de la librería.

Igualmente, sólo los famosos y exitosos serán invitados a programas de televisión para ser entrevistados en ocasión de la publicación de su libro.

Por otro lado, libros y autores mucho menos glamorosos constituyen una fuente ideal de material para programas de debate por radio y televisión. Hasta que haya realizado acuerdos directos con otros medios (incluyendo los diarios), es difícil comprender hasta qué punto tales medios se alimentan de estos libros como una fuente de entretenimiento e información. Los medios necesitan material todos los días, y los libros proporcionan una fuente ideal de historias y temas. Una buena elección del autor y el libro por parte del editor, trabajando en conjunto con el gerente de relaciones públicas, quien conoce cómo abordar los medios, puede derivar en interesantes puntos extra en publicidad. En el caso de los libros comerciales, esta promoción es esencial.

También puede considerar la posibilidad de invitar al autor a la reunión de ventas. A los representantes les gusta conocer a un autor real, vivo. Una buena presentación por parte de un autor vivaz y entretenido puede transformar una reunión de ventas rutinaria en un evento diferente. Nuevamente, el autor debe ser escogido con cuidado. Todos deben comprender cuál es el objetivo de invitar al autor y, lo más importante, usted debe dar instrucciones precisas al autor acerca de cuánto tiempo debe hablar y de lo que debe decir en esencia, y orientarlo respecto de qué tono darle a su presentación.

Todo editor tiene historias más o menos verídicas sobre autores que aparecieron completamente ebrios, que insultaron a los editores, que contaron chistes groseros, que se fueron por las ramas. En una reunión de ventas realizada en una editorial, el personal presencié el “espectáculo” de un hombre que había escrito un libro sobre canciones de marineros: cantó durante aproximadamente una hora y media, al cabo de la cual el público clamaba por que lo liberasen de eso.

Las apariciones de los autores son esenciales en las reuniones de ventas de libros comerciales. Elegir al autor correcto es parte integral de la planeación anticipada. Los

escritores humorísticos son los preferidos, porque hacen reír a todos y se sienten más relajados. Aunque generalmente son los directores editorial y de marketing quienes deciden a qué autores invitar, si usted piensa que tiene un autor que puede descollar en esos eventos, asegúrese de que su nombre sea tenido en cuenta.

EL DÍA DE LANZAMIENTO

Con los grandes planes que se están organizando para el día de lanzamiento y los preparativos previos, es muy fácil olvidarse de hacer las pequeñas cosas que pueden representar una gran diferencia. El día de lanzamiento es un hito importante, aun para el autor más experimentado.

- Exprésele al autor que usted tiene en cuenta la proximidad de ese día y su significado. Una nota o un llamado telefónico es un gesto suficiente. Si el autor es enormemente importante para su editorial, probablemente quiera celebrar la ocasión enviándole flores u organizando un almuerzo o una cena. Estos eventos huelen a cliché, pero igualmente pueden tener su efecto favorable.
- Asegúrese de que el autor reciba los ejemplares de cortesía para el día de lanzamiento. Una buena política es enviarle el primer ejemplar del libro en llegar de la imprenta, con la promesa de que el resto de los ejemplares de cortesía estarán disponibles muy pronto, apenas llegue la totalidad de la tirada. Este primer ejemplar, recién salido de la imprenta, reviste un gran valor.
- Verifique con el gerente de ventas si ese libro ha sido pedido por la librería más cercana a donde vive el autor y, de ser así, asegúrese de que el inventario esté allí para el día de lanzamiento. El autor seguramente buscará el libro. Hace algunos años un autor estuvo unos días de vacaciones en Londres con su esposa durante la semana de lanzamiento de su libro. Visitó la librería Folies en el centro de Londres y encontró una gran pila de sus libros en una de las principales mesas de exhibición en la planta baja. Estaba tan encantado que, cuando llamó más tarde al editor, implícitamente parecía pensar que de algún modo u otro el editor había hecho los arreglos para que su libro estuviese allí. El editor le explicó que el representante del centro de Londres simplemente había hecho un buen trabajo, pero que se alegraba de la gran satisfacción que sentía el autor. Ése era su primer libro, pero a partir de él se estableció entre ambos un fuerte lazo que duró muchos años.
- Luego del día de lanzamiento, adquiera la disciplina de enviar al autor: 1] reseñas (o tal vez su departamento de marketing haga esto automáticamente) y 2] cifras de

venta en forma regular. Es posible que el autor de todos modos lea las reseñas, pero tendrá muy poca idea de cómo marchan las ventas. A algunos autores, por supuesto, les gusta verificar en las librerías cercanas si el inventario se ha vendido y si se han pedido más ejemplares, y ello les da alguna idea de cómo se está vendiendo el libro, aunque es sólo una idea parcial.

Nunca es fácil tener que enfrentar a un autor desilusionado con reseñas negativas y ventas incluso más insatisfactorias, pero igualmente es necesario que le dé esa información, puesto que, de lo contrario, inevitablemente se la solicitará. Puede continuar enviándole copias de reseñas hasta que ya no aparezcan más. La información de ventas puede ser interrumpida una vez que el autor ha comenzado a recibir los comprobantes de ventas que vienen con las liquidaciones de las regalías.

- Los autores también deben ser informados sin demora acerca de las ventas de derechos para clubes de lectores o para ediciones en idiomas extranjeros. También es necesario informarles cuando, tristemente, sus libros son retirados de la venta o enviados a las librerías de saldos. En el caso de las editoriales especializadas suelen pasar varios años hasta que debe darse esta mala noticia. En el caso de las editoriales comerciales, lamentablemente ello puede suceder al año de la publicación del libro.

EL MANEJO DE CONDUCTAS INAPROPIADAS

Las intromisiones del autor

El ego del autor se pone de manifiesto de varias maneras. Probablemente el autor con un ego elevado pero confiado no le traiga muchos problemas: un autor ansioso puede presentar alguna complicación, y el autor cuya ansiedad está directamente fuera de control representa serios inconvenientes. Es probable que le haga reclamos inapropiados tanto a usted como a la editorial. Los más comunes se relacionan con la promoción y el marketing.

- Generalmente, los autores imaginan que el presupuesto de promoción y marketing para un libro es ilimitado. Su idea es que cuanto más dinero se gaste en decirle al mundo lo bueno que es un libro, más probabilidades hay de que las ventas aumenten. El gasto, por lo tanto, está justificado. Desgraciadamente, son muy pocos los libros publicados para los cuales la demanda sea completamente elástica.
- Los libros especializados, en particular, tienen un mercado rígido. Hay un número limitado de sociólogos en España o Venezuela, o en cualquier otra parte, que quieran tener la última palabra sobre posmodernidad en sus escritorios y, en general, sus

colegas de marketing saben cómo llegar a ellos y cuánto dinero costará. Cualquier gasto por sobre esa estimación será un gasto desperdiciado.

- Los libros comerciales, por supuesto, tienen un mercado mucho más elástico y es más común encontrar autores que exijan un gasto en marketing aún mayor. Base sus argumentos en ejemplos de un gasto típico para esta clase de libros y muéstrele al autor cifras de ventas de libros que resultaron un éxito con un presupuesto de promoción comparable al suyo. De este modo, le recordará al autor que, en definitiva, tal como ocurre con todos los otros libros, el éxito de su libro dependerá de sus propios méritos.
- Por lo tanto, cuídese de prometer que su empresa gastará más en promoción y marketing que lo que usted sabe que puede justificarse en función de las ventas. La publicidad y las giras de los autores, en particular, caen dentro de esta categoría, al igual que las ostentosas fiestas de presentación de libros. Muchos libros tienen publicidad, aunque sea en forma limitada; a algunos autores extremadamente exitosos se les pide que recorran librerías y que asistan a otros eventos; incluso en el caso de los libros de bajo perfil se organiza una discreta fiesta de presentación para el autor.
- Todo esto es parte del plan de promoción y marketing que se elabora para cualquier libro. Descarte cualquier propuesta pretenciosa que realice el autor, que implique gastos excesivos. Su tarea será decir “no”, pero debe explicar el porqué. Nunca acepte nada excepcional sin antes hablar con sus colegas de marketing. Y nunca, bajo la presión del autor, invente planes de marketing “sobre la marcha”. Su contribución a esos planes es vital, y también lo es la del autor, pero a final de cuentas la responsabilidad es de sus colegas de marketing y nunca debe intentar diseñar planes que los excluyan. Primero aclare las cosas con el departamento de marketing, no importa cuánto respeto o temor le inspire el autor, o qué tanto quiera esclavizarlo. La mayoría de los libros se benefician con una cierta cantidad de publicidad gratuita de todos modos: reseñas o menciones en un artículo periodístico o en un programa de radio. Esas cosas a veces pueden aparecer de manera imprevista.

La ansiedad del autor

Son bastante comunes las dificultades que surgen cuando las ansiedades perfectamente comprensibles de un autor se salen de control. Escribir y publicar un libro es una tarea estresante. Pero también lo son muchas otras cosas en la vida, y cualquiera que experimente su propia ansiedad sabe que debe manejarla sin proyectarla hacia los demás. No todos pueden hacer esto, y especialmente los adultos emocionalmente inmaduros tienen bastantes problemas para dominar su estrés. Su tarea como editor seguramente lo pondrá en contacto con casos de este tipo. ¿Qué puede llegar a ocurrir?

- Usted será el culpable de todo. Es el primer y más importante contacto en la editorial y por lo tanto puede asumir la culpa por cronogramas, diseño, marketing, ventas, y por cualquier otra cosa.
- Las quejas estarán dirigidas a usted —ya hemos mencionado las quejas en relación con el marketing—. La demanda de tiempo es la más común: llamadas telefónicas con preguntas y más preguntas, conversaciones que se desvían hacia cualquier tema, extensas cartas que se asemejan a ensayos sobre cómo debería editarse el libro. A veces puede descubrir que sus colegas de corrección o marketing también están recibiendo presiones a espaldas de usted. Incluso luego del día de lanzamiento, las llamadas telefónicas y las cartas continuarán con la misma intensidad. Todo esto es parte del mismo fenómeno: “El mío es el único libro que usted está publicando este año.”
- Cuando se presenten estas situaciones, encuentre formas sutiles de recordarle al autor que también hay otros autores, igual que él, esperando que usted se ocupe de la edición de sus libros. Si está ocupado, hágase saber. Ponga su libro en el contexto del resto del trabajo que debe realizar. Si un autor de estas características se forma la impresión de que usted estará allí cualquier día y en cualquier momento, se volverá fastidioso, porque usted nunca podrá hacer lo suficiente para calmar su ansiedad. La suya, después de todo, es una relación profesional.
- También tenga cuidado con los autores que podrían tratar de ponerlo en contra de otros miembros de su equipo. Esto sucede, y tal vez usted ni siquiera lo advierta hasta que las quejas lleguen al límite. Debe asegurar, por lo tanto, que todos los integrantes de su equipo intercambien información acerca de los contactos que realice el autor en relación con cualquier aspecto, desde la corrección hasta los planes de marketing.

Sin embargo, para ser justo con el autor, pregúntese siempre: ¿le estoy dando toda la información que necesita, y en el momento adecuado, o estoy poniéndolo continuamente en la posición de tener que pedir? En este último caso, facilítese a usted mismo las cosas proporcionándole la información correctamente y teniendo en cuenta sus consejos.

¿Su propia ansiedad?

Recuerde que usted podría descubrir que a veces ser editor también es difícil y que su propio comportamiento podría dejar qué desear. Hay muchas formas en las cuales un editor puede manejar mal su ansiedad, pero en el periodo comprendido entre el día de entrega del manuscrito y el día de lanzamiento ese mal manejo comúnmente toma dos formas:

- La primera podría caracterizarse como “desentenderse”, y desentenderse demasiado aprisa. Como se mencionó antes, el manuscrito pasará por otras manos dentro de la editorial y se pondrán en juego las habilidades y conocimientos de otras personas. Es muy tentador simplemente pasar el trabajo a los demás, con un sentimiento de alivio. Pero usted eligió publicar el libro, convenció a sus colegas de que debería ser publicado, y ha estado cuidando del libro y del autor. Su inversión personal ha sido demasiado costosa como para ahora desentenderse de ella. Debe supervisar cada paso que se dé en relación con ese libro antes y después del día de lanzamiento para asegurarse de que se haga lo mejor con él.
- La segunda debe ser denominada, simplemente, “huir”. Los editores escapan de sus libros porque no pueden soportar la ansiedad y la incertidumbre que implica su publicación. La huida se manifiesta de la misma manera que el desentenderse: se delegan responsabilidades a otra persona. Entonces, ¿tiene sentido hacer una distinción entre ambas cosas si el efecto es el mismo? Sí, porque si usted se autopropone como una víctima de esta última modalidad, tiene que hacer un trabajo mucho más profundo sobre usted mismo si desea evitar perjudicar a sus libros y probablemente también a sus colegas. Huir nunca resolverá los problemas que implica ser editor y, si se niega a enfrentar esos problemas, tal vez no debería ser editor.

Estudios de caso

1] Un editor académico estaba sumamente satisfecho de haber persuadido a una escritora muy distinguida de que ofreciera a la editorial su último libro. Ésta ya había publicado un puñado de títulos. Tenía fama de ser extremadamente inteligente, de tener buenas cualidades comunicativas y de estar ubicada en la cima del medio cultural contemporáneo. En síntesis, era perfecta.

El editor se puso bastante nervioso cuando llegó el momento de impartir las instrucciones al diseñador de la cubierta. Deseaba fervientemente ofrecerle a la autora un diseño que fuera tan sobresaliente como ella misma. Por lo tanto, convocó al mejor diseñador (que trabajaba en forma independiente) y le dio las indicaciones pertinentes. Los primeros diseños desilusionaron al editor, quien envió al diseñador a hacer un nuevo intento. Los segundos diseños también fueron decepcionantes. Para ese entonces, tanto el editor como el diseñador se estaban inquietando. El jefe de diseño y el editor decidieron darle el trabajo a otro diseñador independiente. Éste produjo dos diseños extremadamente decepcionantes y también se lo dejó ir. A esa altura, era claro para cualquiera que el editor ya no sabía qué quería, si es que alguna vez lo había sabido. Los diseños producidos por un tercer diseñador fueron enviados a la autora para su aprobación. Le parecieron horribles. El editor estaba mortificado por la reacción de la autora. ¡Nuevamente al restirador! El libro estaba ahora en peligro extremo de retrasarse. Más aún, ya se habían pagado los honorarios de tres diseñadores y todavía no había cubierta a la vista.

Un atento diseñador perteneciente a la editorial, atónito como todos los demás por lo que estaba ocurriendo, resolvió hacer un intento con la tapa. Produjo una cubierta sencilla, tipográfica, con cierta elegancia, y se la mostró al editor. Exhausto, éste se la envió a la autora, a quien le encantó. Ése era, dijo, el tipo de diseño que estaba esperando que produjesen.

Pregunta

¿En qué punto comenzó a andar mal esta situación y por qué? Si usted hubiera sido el editor, ¿cómo habría manejado las cosas con la autora? ¿Cómo habría evitado que el proceso de diseño se convirtiera en un problema interminable? ¿Considera que los autores de alto perfil son difíciles de manejar en estos aspectos?

2] Un editor de libros comerciales responsable de un catálogo dirigido a lectores con intereses especiales contrató un libro de una autora que previamente sólo había publicado con editoriales internacionales de gran envergadura. La autora tenía un agente, quien había presionado mucho al editor para lograr que el libro fuese contratado. La autora vivía en el extranjero. De repente, anunció que viajaría a Londres para estar presente en ocasión del lanzamiento de su libro. Su plan de viaje era desconocido. Básicamente, dos días antes le había comunicado a su editor que estaría en camino.

Repentinamente, se presentó en la oficina del editor y claramente esperaba que todos dejaran lo que estaban haciendo para ocuparse de ella. Durante el transcurso de la reunión, la autora expresó con vehemencia que esperaba un almuerzo de presentación, una sesión de firma de ejemplares y que creía conveniente asistir a algunos actos literarios por todo el país, apoyada por un equipo de ventas y promoción. Ante los primeros signos de sorpresa, seguidos de amables expresiones de resistencia de parte del editor, la autora se puso agresiva, llamó a su agente en presencia del editor y le reprochó haberla puesto en manos de gente tan incompetente. A los gritos, declaró que arreglaría sus propias actividades de relaciones públicas apelando a sus amigos, que sabía que la ayudarían. Al cabo de dos días, envió una lista de actos, y las cosas que le pedía a la editorial. Durante aproximadamente una semana, el editor y sus colegas de marketing se dedicaron a recorrer el país llevando cajas del nuevo libro de la autora de un decepcionante acto a otro.

Pregunta

Estamos en presencia de un genuino caso en el que el autor se transforma en un monstruo. Pero la culpa no fue sólo suya. ¿Por qué no?

¹ Para los editores ingleses, una lectura obligada sobre este tema es *Publishing Law*, de Hugh Jones y Chris Benson, un libro claro y en gran parte placentero sobre un tema que podría parecer bastante árido.

[†] Para mayor información sobre la escritura de textos promocionales, véase *Marketing editorial: la guía*, de David Cole, México, 2003, Librería-FCE, Libros sobre Libros. [N. del e.]

5. Aspectos estratégicos y financieros de la gestión del catálogo

En este capítulo examinaremos la gestión del catálogo desde diversos ángulos, a saber:

- como un complemento del resto de su actividad editorial,
- como un modo de aprovechar una oportunidad de mercado,
- como un medio para diversificarse a través de los productos y los ingresos,
- como una forma de cumplir con los objetivos del fondo editorial o de las novedades,
- como un medio para incrementar o controlar la cuota de mercado,
- como recurso de marketing,
- sus implicaciones para los costos, la inversión y el flujo de caja, y
- las diversas áreas problemáticas.

LA GESTIÓN DEL CATÁLOGO

Comenzar un catálogo desde cero no es algo frecuente. Es más común que suceda, por supuesto, cuando se funda una nueva editorial. Sin embargo, los empresarios que comienzan a operar en el área editorial a menudo compran catálogos de otras editoriales, de manera de tener títulos para vender en el momento en que abren su negocio. Si estos catálogos están en venta es porque, podría concluirse, probablemente no sean muy exitosos. Tal vez, pero muchas veces están en venta porque el vendedor ha desarrollado su editorial en una dirección en la cual ese catálogo ya no es adecuado, o no tenía los recursos para vender los títulos de manera efectiva. En cualquier caso, el principio *caveat emptor*, o a riesgo del comprador, opera en el ámbito editorial tanto como en cualquier otro. El comprador debe formular algunas preguntas clave acerca de lo que se está vendiendo antes de decidirse a seguir adelante y asumir o no el riesgo.

Lo más común es comenzar un nuevo catálogo en una editorial ya establecida, en la que por lo menos existen varias otras ramas de actividad. Es probable que el nuevo catálogo guarde alguna relación con los catálogos que ya tiene la editorial. Lanzar algo completamente diferente del área en la que ya se viene trabajando es inusual y, cuando ello ocurre, probablemente la editorial tenga un plan de diversificación a largo plazo y haya realizado la investigación —en el sentido más amplio— que resulta necesaria antes

de girar lentamente en una nueva dirección.

La editorial también habrá realizado una investigación financiera cuidadosa para asegurarse de que podrá disponer de los recursos extra que necesite y que el resultado de su inversión será, como mínimo, adecuado. Una editorial de libros comerciales que decide ingresar en la edición de libros escolares, o una editorial de libros de medicina que decide ingresar en la de libros de negocios son buenos ejemplos de una diversificación drástica. Parece improbable, pero sucede. El Fondo de Cultura Económica, por ejemplo, empezó publicando en los años treinta del siglo XX obras para la formación de los economistas mexicanos; dos décadas después era la principal editorial literaria en ese país, y hoy tiene actividad en todas las ciencias sociales.

Tales transformaciones radicales no son muy frecuentes. No lo son porque implican que la editorial debe adquirir toda una nueva área de conocimientos acerca de un tema, de lectores, de compradores y del mercado. Acumular estos conocimientos generalmente lleva años. Imagine que un día, luego de luchar por alcanzar cierto grado de experiencia en la publicación de novelas, de repente le piden que publique libros universitarios de química. Parecería más fácil pasar de la química a las novelas, puesto que todos podemos leer novelas y tenemos algún criterio respecto de ellas, pero no es así.

Consolidación de la experiencia

El punto es que los conocimientos y la experiencia editoriales abarcan muchas esferas — producción, marketing y promoción, ventas y diseño (no sólo la esfera de edición)— y moverse en una dirección completamente diferente requeriría otro conjunto de habilidades apropiadas para esa nueva dirección. Se han desarrollado estructuras y operaciones de marketing altamente pertinentes para vender tipos particulares de libros y, en verdad, el mercado del libro comprende eso, se familiariza con el producto y desarrolla sus propias percepciones en relación con él. El gerente de una librería reconoce un libro de Tusquets, por ejemplo, y tiene cierto nivel de expectativas vinculadas con él. Lo mismo ocurre con un libro de Diana o de Paidós. Salvo que sea negativo, ese nivel de expectativa es sumamente valioso para la editorial, pues significa que no tiene que luchar por un reconocimiento en el mercado. Por lo tanto, cuando se intenta hacer algo diferente, se corren riesgos.

Lo más habitual es que una editorial especializada se diversifique creando otro catálogo especializado, o que una editorial de libros comerciales pase de los libros literarios y no literarios para adultos a los libros infantiles. Todas estas áreas requieren conocimientos específicos pero, por lo menos, la editorial no está intentando sortear la enorme barrera que separa la edición de libros especializados y comerciales.

¿Por qué crear un nuevo catálogo?

La variedad es el condimento de la vida y esto en ninguna parte es más cierto que en la industria editorial. Sin embargo, si está consolidado como editor de libros relacionados con el arte, ¿es estrictamente necesario incursionar en las ciencias sociales o en los libros para profesionales? Es sumamente tentador intentar algo nuevo, especialmente si ve que otra editorial está logrando resultados exitosos, pero es más recomendable que lo nuevo guarde alguna relación con lo que ya está haciendo.

Una cosa es una buena idea, y otra muy diferente su concreción. Cuando decide tomar un nuevo rumbo, hay muchos aspectos que debe considerar cuidadosamente antes de convencerse de que un nuevo emprendimiento puede ser exitoso. A continuación encontrará los principales aspectos que debe tener en cuenta.

Oportunidad

Muy ocasionalmente un editor sumamente perceptivo, a través de una combinación de una investigación de mercado y una simple pero efectiva habilidad para vislumbrar el futuro y adivinar dónde podría desarrollarse una tendencia, detectará una posible nueva área de productos que, según sugieren todas las evidencias, ninguna otra editorial ha descubierto. Esto es lo ideal, y no es habitual estar inmediatamente a la cabeza de algo que está emergiendo y no tener competencia con la cual lidiar. Si el catálogo es exitoso, otras editoriales no tardarán en sumarse a la editorial descubridora pero, por el momento, ésta tiene una ventaja. Minotauro es un muy buen ejemplo de una editorial de ciencia ficción y fantasía que asumió el riesgo de comenzar un nuevo género de libros en la década de los cincuenta del siglo XX; muchos competidores se le unieron más tarde.

Valor agregado

Una editorial puede iniciar un catálogo o incluso desarrollar uno que ya está en funcionamiento, pero incorporando una característica distintiva que le dará una ventaja en el mercado; por ejemplo, cambiando el formato o el precio. Algunas editoriales dedicadas a los libros en rústica en la década de los ochenta introdujeron el formato en rústica “B”. Más grandes que los libros en rústica convencionales, tenían una impresión más elegante y una encuadernación más firme. Aquí las editoriales reconocieron que había un comprador de libros en rústica que estaba dispuesto a pagar un poco más, generalmente cuando se trataba de “literatura seria”. Otra forma de añadir valor es incorporar un disco de computación, un manual de ejercicios o mapas. O bien podría hacerse lo que hizo Dorling Kindersley, quien introdujo un considerable valor agregado a sus libros mediante diseños e ilustraciones excepcionales, que fueron objeto de gran admiración y actualmente son imitados.

Diversificación

Como en muchas industrias manufactureras, cualquier proveedor que dependa de un espectro relativamente limitado de mercancías se torna vulnerable. Si una de esas líneas comienza a atravesar momentos difíciles, las otras tienen la presión de funcionar bien. Un planeador razonable en una oficina editorial tal vez decida en algún momento que es adecuado colocar huevos en varias canastas y diversificarse.

Administración de los ingresos

Si su negocio es producir grandes libros —diccionarios, enciclopedias, obras clásicas de referencia, todos los cuales son costosos y requieren una larga preparación— podría querer introducir una nueva área en la que los libros puedan ser realizados más rápidamente y a un menor costo, inyectando así efectivo rápido en sus ingresos. A la inversa, si trabaja con libros que tienen un breve ciclo de publicación y un precio forzosamente no muy elevado, podría querer dar una gran bocanada de oxígeno a sus ingresos introduciendo un libro voluminoso que, aunque sea costoso de producir, pueda venderse a un precio muy elevado.

FONDO EDITORIAL *VERSUS* CATÁLOGO DE NOVEDADES

Si su editorial trabaja en su mayoría con la clase de libros que quedan fuera de catálogo apenas se vende el inventario, entonces usted depende de la venta de las novedades y probablemente la suya sea una editorial de libros comerciales y, específicamente, una editorial de libros en rústica de venta masiva. Para las editoriales especializadas, la situación es la inversa. Tienen libros que permanecen disponibles durante muchos años. En ambos casos hay ventajas y desventajas. A grandes rasgos, para la editorial de libros comerciales los ingresos llegan rápidamente pero los costos de marketing son elevados. Para la editorial especializada, el dinero ingresa a paso lento y puede pasar un año hasta que se logre un verdadero impacto, pero los costos de marketing son más bajos a lo largo de la vida editorial de un libro que puede continuar vendiéndose en forma sostenida en el tiempo cuando sus primos hermanos comerciales hace mucho tiempo han quedado en el olvido.

Si bien esta área tiene claras conexiones con el control del flujo de ingresos que acabamos de mencionar, el fondo editorial y el catálogo de novedades tienen implicaciones diferentes en relación con el tipo de libro que se contrata. No tiene sentido pretender crear un fondo editorial si no contrata la clase de libros que tienen un verdadero poder de permanencia. Una de las razones por las cuales Penguin ha sido tan exitosa a lo largo de los años es que, aunque es una editorial de libros en rústica de venta masiva, tiene un brillante fondo editorial. El tema del fondo editorial será tratado en

detalle en el capítulo siguiente.

EL CONTROL DEL MERCADO

Si usted domina el mercado en un área particular, podría ser interesante introducir nuevas áreas simplemente para mantener alejada a la competencia. Para sofocar a cualquier competidor que se haya aventurado en nuestros terrenos, podemos ampliar un catálogo sólo con el fin de enfatizar nuestro predominio. Supongamos que la suya es una gigantesca y enormemente exitosa editorial de derecho, cuyos libros son esencialmente libros de referencia para abogados, y un día advierte que un pequeño competidor ha comenzado a publicar libros para estudiantes de derecho. Si bien ese mercado no es tan rentable como el profesional, una buena medida podría ser incursionar en él, puesto que la editorial de libros para estudiantes podría progresar lo suficiente como para comenzar a publicar libros de referencia para profesionales y representar una amenaza para usted. Hay también un aspecto más intangible en todo esto. Es bueno que lo vean a uno con un amor en cada puerto. Si lo ven como un editor consolidado en un campo determinado, entonces todos los buenos autores querrán publicar con usted.

TAMAÑO Y ORIENTACIÓN DEL CATÁLOGO

La verdad es que la construcción de un catálogo puede ser tan azarosa y fortuita como todos los demás aspectos del ámbito editorial. La publicación de libros no suele ser un proceso científico. Es más probable que un nuevo catálogo tenga éxito si el editor tiene una idea razonablemente clara del tamaño y de la orientación que tendrán sus obras. Es necesario tener la seguridad de que habrá suficientes libros disponibles para editar cada año dentro de ese catálogo. ¿Este mercado tiene un “ritmo”? ¿Hay autores que estén escribiendo libros afines a ese catálogo? Sería insensato, por ejemplo, lanzar un nuevo catálogo de numismática creyendo que puede garantizar treinta nuevos libros al año. Los libros de numismática no son muy comunes y es poco probable que alcance su objetivo. Por el contrario, no parece haber escasez de escritores de libros de cocina o de autores que acaban de escribir su primera novela.

Investigación de mercado

Necesitará mostrar, a través de una investigación de mercado, que habrá suficientes libros disponibles como mínimo en los próximos años. Ello, para pagar el considerable trabajo de edición y de marketing que será necesario realizar para que el nuevo catálogo sea un éxito. Volviendo a los libros de numismática por un momento, tal vez valga la

pena iniciar ese catálogo. Sin duda, no se escriben muchos de esos libros porque es un campo muy específico pero, cuando son publicados, se venden a un precio excepcionalmente alto y el pequeño grupo de expertos en sellos postales de todo el mundo seguramente los querrán. El catálogo podría ser pequeño, pero bastante seguro y muy rentable.

Debe verificar lo obvio: que hay lectores para estos libros. Hay muchas formas de hacerlo, que ya han sido mencionadas (véanse las páginas 12 a 15). Tenga cuidado cuando haya pocas estadísticas para consultar. Por ejemplo, cuando las editoriales comenzaron a contratar sus primeros libros de estudios sobre la mujer a principios de la década de los setenta, sólo había cinco instituciones de educación superior en Gran Bretaña que tenían algún tipo de programa en esa área. No había libros en los fondos de las editoriales que permitieran determinar cómo podrían resultar las ventas. No obstante, el sentido común indicaba que puesto que la mitad de los estudiantes de ciencias sociales en ese país eran mujeres, habría un mercado considerable para ese tipo de libros.

La orientación es importante: ¿a quiénes estarán dirigidos estos libros y a qué propósitos servirán? Un catálogo conformado por un conglomerado de libros que no parecen guardar ninguna relación entre sí será difícil de comercializar. El marketing exitoso en el ámbito editorial se basa en el principio de tener una “familia” de libros que puedan ser promovidos y vendidos ampliamente a un público lector razonablemente uniforme. Si la lista está fragmentada, el departamento de marketing debe comenzar con cada libro desde el principio. Esto es ineficiente y también implica enviar mensajes confusos al mercado: a los autores, lectores, agentes y librerías.

FACTORES DE MARKETING

El caso de una editorial especializada que incursiona en la publicación de libros comerciales y viceversa es inusual, pero a veces las editoriales se ven tentadas de probar con otros tipos de edición. Todos los días a los editores se les ofrecen libros que, si bien no son estrictamente pertinentes para sus catálogos, guardan con él alguna relación lejana. Por ejemplo, si publica con éxito libros sobre alcoholismo y depresión, pero que están escritos en un alto nivel de teoría o práctica, es bastante tentador aceptar uno que podría resultar exitoso en un nivel más masivo, pero en las manos adecuadas. “Cada cual atiende su juego” es una frase saludable a tener en mente cuando se tiene la tentación de algo que se encuentra por fuera de la propia área de conocimientos y experiencia.

Las editoriales especializadas tienen departamentos de marketing, ventas y promoción especialmente dedicados a la venta de sus libros. Estos departamentos son buenos haciendo estrictamente eso. Tienen material de promoción, ciclos de ventas, descuentos, estructuras de precios, maquinaria de publicidad y material para los puntos de venta

diferentes de los propios de las editoriales de libros comerciales. Si se introduce un libro comercial en un sistema diseñado para libros especializados se rompe el equilibrio. La experiencia y los conocimientos de edición y marketing necesarios para dar al libro un pleno tratamiento comercial no suelen encontrarse en una editorial especializada.

Tales libros fracasan en comparación con lo que una editorial de libros comerciales completamente quebrada podría lograr. La decepción generalizada es el resultado más probable, tanto para la editorial como para el autor. Recuerde que una cosa es decidir publicar un libro, y otra es tener la maquinaria de ventas y marketing para venderlo en su máximo potencial. De manera similar, hay autores básicamente especializados que han sido tentados por el brillo de pertenecer a un catálogo de libros comerciales, pero que luego se sienten indignados y heridos cuando descubren que la editorial no trabaja con un fondo editorial y que su libro queda fuera de catálogo un año después de su publicación.

Sus competidores

Puesto que usted no tiene un catálogo propio para analizar, examine los de sus competidores.

- Analice sus fortalezas y debilidades. De sus catálogos puede extraer información útil sobre formatos y precios, su público lector, si sus títulos están “a la cabeza”, si han dejado algún espacio sin cubrir, etcétera.
- Si tiene editores amigos en alguna de estas editoriales (lo cual es muy probable), tal vez pueda recabar cifras de ventas. Pero tenga cuidado con el rival “amistoso”. Algunos competidores ven a los editores novatos como “botines de guerra”: una fuente para la información que podrían querer arrebatarles.
- Nada le impide abordar a sus autores cuando se encuentra en el proceso de recabar opiniones.
- Recuerde buscar las fechas de publicación de sus libros y comprobar si su producción ha aumentado o disminuido con el tiempo, y piense qué conclusiones puede extraer de ello.

En este punto, se está abocando al proceso de averiguar qué hace la competencia y si usted puede hacer lo mismo, o algo mejor o al menos diferente.

FACTORES RELACIONADOS CON LOS COSTOS

¿Este catálogo tiene implicaciones relativas a los costos diferentes de aquellas con las que

usted está familiarizado? Un nuevo catálogo de arquitectura, arte, historia o deporte requerirá ilustraciones. Algunos pueden estar ilustrados a todo color, algunos pueden requerir ilustraciones separadas. Producir estos libros es muy costoso y es fundamental asegurarse de que las tiradas, y por lo tanto los precios, cubrirán el costo de inversión y producirán las utilidades deseadas.

Disponibilidad de la inversión

Considere el aspecto de la inversión en sí mismo. Muchas grandes corporaciones editoriales disponen de presupuestos de inversión relativamente elevados para desarrollar productos nuevos y caros. Para una editorial independiente de mediana envergadura, la llegada de un nuevo catálogo con altos valores y costos de producción podría tener repercusiones muy severas en su flujo de caja. Una catálogo que requiera una inversión excepcional debería ser sometido a la consideración de la gerencia de la empresa.

Aun si en términos de inversión (sobre la base de un libro individual) el catálogo se ajusta al resto de su actividad editorial, una producción importante —en términos de la cantidad de libros a publicar— también tendrá implicaciones presupuestarias que deberán ser evaluadas.

En el otro extremo, es posible abrir un catálogo cuyos costos de producción sean relativamente bajos. Las editoriales que publican ensayos, por ejemplo, a veces reciben propuestas de publicar libros que cuentan con subvenciones (generalmente de instituciones), lo cual puede disminuir los costos de producción. En general estos libros son “no comerciales” en cuanto al público lector y su publicación es deseable por razones puramente intelectuales. En este caso, el “autor” reconoce que los libros representan un riesgo comercial y ofrece compartir la inversión en pos del enriquecimiento intelectual. Éste es un buen punto de partida para la editorial, a condición de que no considere el subsidio como “dinero fácil” y descuide la calidad de los libros. Si estos libros son impresos adecuadamente y se establece un precio razonable para ellos, implican pocos riesgos, requieren presupuestos de promoción relativamente pequeños y pueden mejorar la reputación de la editorial, que será vista como una editorial seria.

De manera similar, en la publicación de libros comerciales los libros que cuentan con algún patrocinio gozan de subsidios que pueden significar un enorme alivio para los costos de producción. En este punto necesita tener muy en claro varias cuestiones. En primer lugar, que habrá un mercado genuino para el libro; en segundo lugar, que el patrocinador no exige un enorme gasto en marketing, lo cual puede convenir a los propios requerimientos de relaciones públicas de éste, pero puede perjudicar sus ingresos; y en tercer lugar, que el paquete completo que le ofrece a ellos —regalías, compras a granel con altos descuentos, participación en los ingresos, por ejemplo— implica utilidades razonables en su ejercicio.

Desde luego, los costos no sólo son aplicables a la producción, aunque ésta acapare la parte del león de los recursos a invertir. Hay otros factores a considerar. ¿Estos libros representarán regalías o anticipos más elevados que los habituales? ¿Requerirán un gasto importante de marketing? Las editoriales de libros comerciales, por ejemplo, necesitan disponer de sumas significativas de dinero para gastar en libros de alto perfil, incluso antes de que esos libros hayan llegado al departamento de producción. Una editorial de libros comerciales que desee lograr un impacto, por ejemplo, con una nueva línea de libros de cocina tiene una tercera parte con la cual lidiar: los agentes literarios. Si los agentes van a alentar a sus clientes a elegir una editorial, necesitan evidencias sólidas de que esa editorial está preparada para cuidar a sus autores en todo sentido. Querrán un anticipo serio, desearán ver los planes de marketing y ventas para los libros de sus clientes y, ciertamente, pretenderán que esos planes se lleven a cabo.

En lo que respecta a los anticipos, aunque actualmente existe un acuerdo generalizado en cuanto a lo perjudicial que resultó para la industria la forma en la que éstos se incrementaron hace algunos años, no puede negarse que algunas clases de libros requieren adelantos significativos debido a que existen muchas editoriales que compiten por incluirlos en sus catálogos. Aparentemente, en la actualidad el monto de los anticipos ha disminuido en general, pero aún es posible que aumenten, por ejemplo, cuando se organizan subastas en las que las editoriales compiten por un título. Las autobiografías de celebridades o las memorias de políticos son candidatas para este tipo de competencias.

Flujo de caja

Los aspectos planteados anteriormente tienen incidencias sobre el flujo de caja. Éste domina la mente de los gerentes administrativos y los gerentes de finanzas, acaso más que la rentabilidad. El flujo de caja se refiere a la suma de dinero que la empresa tiene en su cuenta bancaria y al ritmo al que se producen ingresos y egresos de ella. Es algo fundamental en cualquier momento en el que una empresa decida expandir su producción. El crecimiento puede ser una fase peligrosa para las empresas de cualquier sector. La empresa se encuentra invirtiendo en su producto en un nivel ampliado, lo que significa que tendrá que encontrar el dinero para ello. A menos que la empresa haya solicitado a los accionistas, o al banco, un préstamo para cubrir esos costos, se encontrará comprometida financieramente, dado que los costos superarán los ingresos hasta que el nuevo producto entre en circulación y, según se espera, se venda en la forma proyectada.

El flujo de caja no es difícil de comprender. Piense en su propia cuenta bancaria. La mayoría de nosotros nos manejamos todos los meses de manera de asegurar que nuestros gastos no superen nuestros ingresos, y con la expectativa de que, al final del mes, ingresará dinero a través de nuestros salarios. En circunstancias normales, éstos

están garantizados y llegan en un momento preciso. Sin embargo, en una editorial los ingresos pueden llegar en diversos momentos, y no todos ellos pueden ser previstos con precisión. Tampoco llegarán necesariamente cuando más los necesitemos. Los ingresos dependen de que los compradores adquieran nuestros libros. ¿Podemos depender absolutamente de ellos para contratar nuestros libros? Pues no, y eso inmediatamente aporta incertidumbre a la situación.

El riesgo es algo con lo que todas las editoriales deben convivir. Las más exitosas son las mejores para determinar el riesgo. Pero incluso éstas pueden quedar en una situación comprometida debido a los vaivenes del flujo de caja. Determinar el riesgo implica realizar estimaciones acerca del futuro. El flujo de caja concierne a la capacidad de la empresa de pagar las cuentas que adeuda en el momento. Por lo tanto, cuando inaugura un catálogo, su gerente de finanzas prestará especial atención al nivel de gastos y a la velocidad con que éstos se producen a medida que los nuevos libros entran en la etapa de producción, y analizará si las ventas actuales del fondo editorial y de las novedades de la empresa representarán suficientes ingresos para cubrir su expansión. Recuerde, cuando creamos nuevos libros, debemos pagar los costos de imprenta y otros costos asociados en el momento. Posiblemente no veamos los verdaderos ingresos que aportarán esos libros sino después de un año.

No es muy probable que le soliciten que trabaje en las proyecciones del flujo de caja, pero su gerente de finanzas estará muy atento a las implicaciones de un nuevo catálogo y, por lo tanto, es fundamental que le brinde pronósticos precisos sobre costos de producción, fechas de publicación y cifras de ventas.

Tasa de crecimiento e inversión

Respecto de un nuevo catálogo, debe preguntarse si crecerá lentamente al principio pero, como el buen vino, si lo deja estacionar ahora, ¿podrá disfrutar de los beneficios dentro de cinco años? Las editoriales de libros educativos hacen inversiones masivas en libros para el currículum escolar pero saben que si esos libros funcionan bien, las recompensas financieras pueden ser enormes. Cualquier editorial que haga este tipo de inversión no recuperará su dinero rápidamente, pero los beneficios en el largo plazo pueden ser más que interesantes.

A la inversa, cuando llega la oportunidad, varias editoriales competirán ferozmente por un catálogo que otra ha decidido vender porque ha dejado de ser apropiado para su negocio. Tal competencia puede elevar el precio, pero el comprador exitoso calcula que la inversión estará justificada porque incrementará la cuota de mercado de la editorial, y lo hará en forma inmediata.

ÁREAS PROBLEMÁTICAS EN EL DESARROLLO DE UN CATÁLOGO

Evaluación incorrecta del tamaño del mercado

El crecimiento es un tema delicado. Ya se mencionaron los riesgos de ingresar a un campo demasiado temprano o demasiado tarde, o de apostar por algo que resulta ser un éxito del momento cuando usted pensaba que había encontrado una tendencia. Aun cuando un campo no resulte ser relativamente estable, debe considerar si el mercado ha alcanzado su punto de saturación. Los libros de computación son un buen ejemplo. A mediados de la década de 1980, las editoriales, observando que el mercado de las computadoras se estaba expandiendo rápidamente, ingresaron a ese campo con catálogos que se desarrollaron a gran velocidad. La cantidad de libros que aparecieron en las tiendas sugería que las editoriales suponían que cada habitante había comprado una computadora y querría comprar también un libro para aprender a operarla. Había un buen mercado allí, y se trataba de un mercado creciente, pero no lo suficientemente grande como para mantener tantos catálogos. No habían advertido que a la mayoría de los compradores de PC les bastarían los manuales que venían con sus máquinas y no sentiría la necesidad de adquirir otros textos. Confundiendo el crecimiento de otro fabricante con el suyo, muchas editoriales se fueron de bruces, dejando el mercado en manos de las editoriales específicamente dedicadas a los libros de computación, quienes comprendían las necesidades del usuario serio, generalmente profesional.

Atacar la competencia de frente

Siempre es posible, incluso en la actividad editorial, que David venza a Goliat, pero ha de advertirse que David actuó de una manera que Goliat no esperaba. Únicamente las empresas verdaderamente grandes y ricas tienen los medios suficientes para dar batalla hasta el final, y eventualmente muchas se lamentarán de lo costoso que habrá resultado. Si su empresa está dispuesta a respaldarlo en una acometida “por todo o nada” en un campo particular, haga un trabajo minucioso por adelantado, convéznase plenamente de sus planes y, lo más complicado, prepárese para proporcionar la información, la interpretación, los análisis y la tranquilidad que constantemente deberá ofrecer a medida que los gastos aumenten.

Las grandes corporaciones, por naturaleza, disfrutan esta clase de esquemas grandiosos. Para ser perfectamente justos con ellas, cuando una corporación alcanza un cierto tamaño, ésta es la forma lógica en que comienzan a comportarse. Si es grande, actúe en grande. Una empresa mediana o pequeña sencillamente no dispone de los medios para afrontar algo así y si usted se desempeña como editor en una de estas editoriales, estará infinitamente mejor descubriendo un área no explotada y

desarrollándola. Esta estrategia puede no tener mucho brillo, pero probablemente le aportará negocios más sólidos a su empresa.

Las colecciones como posibilitadoras del crecimiento

Una colección es una forma estupendamente rápida de generar muchos títulos. Se contrata a un director de la colección externo, a quien se le paga en forma adecuada para que se comprometa y contrate libros trabajando conjuntamente con usted. Las colecciones siempre comienzan con las mejores intenciones del mundo. Usted y el director de la colección están entusiasmados, éste tiene buenas conexiones y probablemente pueda atraer a buenos escritores. Usted define la colección, lo que desea hacer y lo que espera de ella. Sin embargo, lamentablemente, después de aproximadamente un año, durante el cual el entusiasmo de todos ha sido enorme y el director de la colección está ansioso por demostrar que el trabajo se está haciendo bien, todo comienza a decaer inevitablemente. Aparece una actitud menos alerta, especialmente si los primeros libros de la colección resultan exitosos. El director de la colección piensa que la tarea está bajo control, la gente de la editorial siente que la colección está funcionando y se relaja. Tarde o temprano llegan libros de segundo rango y son aceptados. La necesidad de continuar incorporando títulos para mantener el ímpetu conduce a editar algunos que no corresponden a la orientación específica de la colección.

Peor aún, algún editor en la editorial comienza a sospechar que el director de la colección se está apropiando de ella y está contratando libros basándose en motivos equivocados. Ese editor también puede descubrir que es él quien en realidad está trabajando en la contratación de los libros, mientras que el director de la colección se lleva toda la gloria y cobra por hacer muy poco.

Las colecciones no son malas en sí mismas. Tienen la ventaja de permitirle ganar posiciones rápidamente en un campo. Las colecciones verdaderamente exitosas pueden dominar el mercado en algunas áreas. También pueden ser un fuerte indicador de su compromiso con un tema determinado. No obstante, debe mantenerse en el centro de la escena y seguir de cerca el trabajo del director de la colección; de lo contrario, estará virtualmente entregando la tarea de contratar los libros del catálogo a un extraño.

Pautas para el pago a los directores de colecciones

Los directores y asesores de colecciones deben recibir un pago adecuado a su trabajo. Un director de colección es un editor “a lo grande”, que trabaja en nombre de usted y de su editorial, aunque algunos que trabajan para editoriales educativas o académicas lo hacen principalmente para hacer carrera o por prestigio. Las opciones son muchas.

Probablemente deba considerar algún tipo de retribución, que puede ser pagada en

algunas de las dos siguientes formas:

- un honorario anual fijo, o
- un honorario que se pague cada vez que contrata un título.

La primera opción no necesariamente alienta al director de la colección a buscar libros para contratar, pero puede ser necesaria para atraer y mantener a una persona importante y, aun así, ello no significa que no pueda ser atraída por otra editorial para que realice una tarea similar.

La segunda opción alienta al editor de la colección a conseguir libros y debería ser la opción elegida, porque implica que sólo pagará por los resultados. El monto del honorario dependerá del perfil financiero de los libros contratados, pero no debería ser mayor que el equivalente al uno por ciento de los ingresos totales por regalías que aportarán los libros en su primera tirada.

Cuando se pague una retribución anual, el honorario debe ser equivalente al total de honorarios que el director de la colección obtendría contratando libros durante el curso del año bajo segunda opción.

Para ambas opciones puede ser necesario considerar el pago de regalías al director de la colección por cada libro publicado bajo su auspicio, y muchos se lo solicitarán. Regalías del uno por ciento son aceptables.

En ambas opciones, le está dando al director de la colección el equivalente al 2 por ciento de las regalías por cada libro publicado dentro de la colección. A ello, no lo olvide, se le suman las regalías del autor. Aunque probablemente cada libro será menos rentable que si usted mismo se encargara de su contratación (porque cada uno tendrá un cargo por regalías mayor que el normal), el director de la colección, en efecto, recibirá el equivalente de parte del salario de un editor, pero ello le permite a usted publicar más libros sin incurrir en los gastos generales extra que implica utilizar los servicios de un editor empleado por la editorial.

Hay otros dos puntos importantes a tener en cuenta:

- Acuerde con el director de la colección la cantidad de títulos que se contratarán, especialmente cuando calcule un honorario anual.
- Prevea el pago de un monto mínimo por gastos. No se guíe por el criterio del “tiempo empleado”, porque probablemente se encontrará con una facturación variable, pero prepárese para rembolsar gastos de papelería, correo, teléfono y fax, aunque solamente contra presentación de los comprobantes de estos gastos. Es aconsejable transmitir al director de la colección el mensaje de que espera que cualquier gasto de

este tipo sea realizado en forma racional.

Imitación

Hay editores que observan los catálogos de otras editoriales y luego los utilizan como modelo para crear los propios. El editor plaguario puede pensar que, imitando un catálogo, reproducirá el mismo éxito y podrá evitar todo el esfuerzo, los costos, la investigación y la planeación que demandó el original.

Al copiar nuevos libros que están siendo publicados actualmente, ese editor está imitando el trabajo que probablemente fue iniciado hace varios años. Cuando finalmente sus nuevos libros son publicados, corren el riesgo de estar desactualizados o de haber pasado de moda. Durante el proceso, el editor habrá omitido la disciplina de construir un catálogo y no se habrá hecho ningún favor en términos de su desarrollo profesional.

CONCLUSIÓN

Abrir un nuevo catálogo puede ser una actividad excitante en el desarrollo de la carrera de un editor. En su mayoría, deben atravesarse los mismos procesos que para la contratación de libros individuales. Lo que difiere es la escala, y sus implicaciones para los recursos de la editorial. Es comparable a lo que sucede cuando se inicia una pequeña unidad nueva de negocios dentro de una empresa. Emprender esa experiencia puede representar un gran paso para el editor: una comprensión más amplia de cómo funciona el negocio y, en consecuencia, un aumento de la confianza y las habilidades.

Los catálogos tienen vida. En el próximo capítulo abordaremos cómo mantenerlos en buena forma.

Estudio de caso

Una editorial profesional bien establecida y distinguida tenía una colección de productos impresos enfocados en el mercado del sector público que funcionaba exitosamente. Se había estimado que su participación de mercado estaba en el orden del 75 por ciento.

Puesto que el mercado se estaba trasladando rápidamente al área digital, los editores resolvieron diversificar su producción impresa. Mantendrían los productos en papel pero también lo producirían en CD-ROM. Teniendo en cuenta el gran éxito de los productos impresos, la editorial sólo realizó unos sondeos del estilo: "Si le ofreciésemos el producto en formato CD-ROM, ¿estaría interesado en comprarlo?" Las respuestas fueron positivas. Los editores decidieron producir un CD-ROM para comenzar, y luego publicar el material en internet. Este último punto les preocupaba un poco, pues es sabido que las redes del sector público siempre funcionan mal.

El CD era una réplica exacta del material impreso, nada más y nada menos. Recurrir a este formato se basaba en la suposición de que había un valor adicional en su funcionalidad y que todo el trabajo

reemplazaría la versión impresa. El precio era más elevado: el CD-ROM costaba aproximadamente un veinte por ciento más que la versión impresa. Las ventas del CD fueron una gran decepción, aunque las ventas del material impreso mantuvieron su nivel. ¿Qué anduvo mal?

Los editores decidieron encomendar una investigación de mercado adecuada. Hablaron con los compradores del CD-ROM y con aquellos que no lo habían hecho. Descubrieron que:

- La publicación aún era un producto impreso muy apreciado, pero que, según las personas a quienes se preguntó, había sido superado por los requerimientos de internet.
- El mercado no esperaba una versión exacta del producto impreso en CD-ROM. Suponía que sería diferente; que sería un complemento del producto impreso y que ofrecería algo novedoso.
- Los compradores mantuvieron el producto impreso junto con la versión en CD, de manera que el criterio de precios también fue equivocado.
- Indicaron lo que les gustaría ver en CD-ROM, así como en versión online. Estas sugerencias se ubicaron mayormente bajo el título de “valor agregado”: boletines, agendas, conferencias y archivos.
- Hicieron sugerencias respecto de lo que considerarían “amigable para con el usuario”.
- Tenían mucho que decir acerca de los productos ofrecidos por los competidores. Sus respuestas produjeron información muy útil acerca del contenido, la estructura, el uso y los precios, que los editores absorbieron ávidamente.

Como resultado, luego de una intensa reformulación, los ingresos aumentaron aproximadamente el triple y la publicación se encuentra actualmente en internet. Hubo mayor inversión en demostraciones, entrenamiento y otros sistemas de apoyo. La versión en CD aún existe, debido a la incertidumbre respecto de las redes digitales del sector público mencionada anteriormente.

Los editores fueron muy cuidadosos para no incrementar el precio de la versión en internet, porque querían alentar la migración hacia ella. Trabajaron constantemente para encontrar formas de hacerla más amigable. Tienen un “almacén” de datos que les permite actualizar el contenido diariamente. Finalmente, pueden concluir que el producto está funcionando.

Pregunta

Éste es simplemente un buen ejemplo de una editorial que desobedeció todas las reglas respecto de la investigación del mercado al generar un nuevo producto. Los editores también pensaron despreocupadamente que el producto en un formato diferente del impreso (pero con un contenido idéntico) sería algo, sin duda, que el mercado quería y por el cual pagaría mucho más. ¿Cómo cayeron en esta confusión? La forma constructiva en la que reaccionaron luego muestra que sabían cómo resolver el problema que ellos mismos se habían creado.

6. Desarrollo y mantenimiento de un catálogo

En este capítulo examinaremos:

- el desarrollo de un catálogo ya establecido,
- el desarrollo de un catálogo como herramienta competitiva,
- el fondo editorial,
- las reimpresiones,
- el riesgo de descuidar el fondo editorial y
- la eliminación de los libros del catálogo.

El desarrollo de un catálogo no consiste simplemente en un proceso continuo de reunir cientos de títulos bajo alguna denominación amplia, genérica, para luego decir: “Ahora tenemos un catálogo de cocina/ literatura/historia/biología.” Todo ello prueba que la editorial tiene en verdad una gran cantidad de libros pero, en su conjunto, el catálogo evidencia muy poca discriminación, propósito u orientación.

El desarrollo de un catálogo es un proceso mucho más deliberado. El editor busca una serie de libros que esté fuertemente definida tanto en términos editoriales como de marketing. Hay una orientación precisa respecto de los lectores, así como del formato en el que éstos desean recibir sus libros, los precios que están dispuestos a pagar por ellos, el uso que les darán y si los comprarán en tiendas o por correo directo.

La edición es de hecho una actividad de naturaleza retrospectiva. Es habitual mirar hacia atrás para ver lo que se ha hecho, para saber si funcionó y para juzgar las nuevas propuestas a través de ese prisma. Esto puede no sonar muy intrépido —rara vez es posible dar un salto al vacío— pero nos permite hacernos una idea adecuada de la situación para seguir adelante. El riesgo comercial siempre estará allí; gran parte depende de qué tan inteligentemente interpretemos las evidencias que tengamos del pasado reciente.

Si el proceso de desarrollar un catálogo es producir una “familia” de libros, la apoteosis del desarrollo de un catálogo es la creación de un fondo editorial. Algunas editoriales de libros comerciales lo tienen; ninguna de las editoriales especializadas deja de tenerlo.

Entonces, ¿cómo, en términos prácticos, empezar a organizar todo esto? Comencemos por la situación en la que el editor hereda un catálogo ya en marcha.

EL DESARROLLO DE UN CATÁLOGO ESTABLECIDO

Para la vasta mayoría de los editores, su trabajo estará centrado en el desarrollo de un catálogo ya existente: su deber es depurarlo, mejorarlo y ampliarlo.

Para planear el desarrollo de un catálogo, es necesario que sepa con qué está trabajando.

- ¿Cuántos títulos por año produce el actual catálogo? ¿Son demasiado pocos como para establecer una presencia fuerte, o el exceso de producción va en desmedro de la calidad?
- ¿El nivel de los títulos es realmente adecuado para el público lector al que apuntan? ¿Se están produciendo monografías y textos complementarios, creyendo que los estudiantes los compran? ¿Sus manuales de “hágalo usted mismo” son demasiado técnicos para el aficionado?
- ¿Cómo marchan las ventas? Éstas pueden ser excelentes o exiguas. Procure analizar las características de los libros que pueden haber ejercido influencia sobre las ventas. En lugar de examinar cada libro del catálogo, escoja ejemplos de ventas notablemente buenas, promedio y muy malas, y busque claves. Revise los archivos de los libros. ¿Qué revela la correspondencia entre el autor y el editor, o entre el asesor y el editor? Podría evidenciar una excelente comprensión de la responsabilidad de todos respecto del objetivo que se estableció para el libro, o bien que hubo dudas o recelos, de todo lo cual usted puede aprender.
- Lea las reseñas en los archivos del departamento de promoción. Éstas proporcionarán evidencias de las primeras etapas de aprobación crítica. Si su editorial cuenta con un servicio de evaluación de ejemplares, es posible que disponga de cuestionarios que contengan valiosas opiniones de las propias personas que pueden llegar a leer y recomendar un texto.
- Pregunte al gerente de ventas si recuerda los informes de ventas de los representantes, pues podrían arrojar alguna luz sobre el rendimiento de las ventas.
- Hable con los representantes de ventas para que le transmitan las opiniones “a ras del suelo”.
- Si su editorial hace un uso exhaustivo del marketing directo, averigüe qué proporción de las ventas proviene directamente del consumidor y qué porcentaje se vende en las librerías. Si las proporciones no son lo que espera, entonces deberá preguntarse por el énfasis que se está poniendo en las acciones de marketing.
- Averigüe qué proporción de las ventas proviene del mercado interno y qué proporción

de las exportaciones. Puede encontrarse con sorpresas.

- Recorra las librerías, universidades, instituciones preuniversitarias, escuelas y congresos, según cuál sea su área de publicación. Pídale a la gente que le dé su honesta opinión sobre el catálogo. ¿Con quién hablar? Existen contactos que están esperando ser aprovechados: librereros, autores, asesores, colaboradores, agentes. Haga citas para reunirse con ellos (incluyendo los gerentes de las librerías), pero también pregúntele a la persona con la que entre en contacto si tendrá la amabilidad de presentarle otros colegas.
- Hable con los colegas de ventas y marketing y pregúnteles cuál es su impresión respecto del catálogo. Muchos tendrán opiniones bien formadas sobre el catálogo y agradecerán tener la oportunidad de hablar sobre él abiertamente. Organizar un encuentro especialmente para hablar con sus colegas les da a todos la oportunidad de centrarse adecuadamente en el tema, lo cual es muy diferente de mantener una conversación casual.

A esta altura, habrá reunido mucha información valiosa. Todo esto debe ser realizado de forma frecuente y sistemática, de manera de producir un análisis de lo que está bien o mal en relación con un catálogo, o ambas cosas a la vez.

De este modo, podrá realizar un análisis de fortalezas y debilidades sobre la base del cual consolidar su catálogo. Ello le dará indicios de lo que usted, un editor nuevo, debe continuar haciendo para reproducir los éxitos pasados y presentes, o de lo que debe evitar si quiere mantenerse alejado de los fracasos. Aunque ahora se habrá formado un cuadro de situación, necesitará ideas para comenzar a trabajar desde allí.

La tiranía de las ideas

Ningún libro puede enseñarle cómo producir ideas. Un elemento sustancial en relación con éstas lo constituyen los talentos intrínsecos de cada persona. Hay quienes son verdaderamente creativos: pueden pensar lateralmente; de repente pueden sintetizar algo puntual y original a partir de una aparente maraña de pensamientos o información; son buenos para hacer conexiones; tienen habilidad para captar en forma intuitiva lo que le interesa a la gente. No se desespere; aunque usted no sea uno de estos especímenes genuinamente originales, también puede generar ideas. Pero en lugar de presionarse, aturdido por una voz interna que le dice “Debo tener ideas, debo tener ideas”, primero aprenda a escuchar y absorber información.

Las ideas nos llegan de todas las direcciones, si sabemos detectarlas, y producir ideas es hacer conexiones entre una cosa y otra. Rara vez se presentan aisladamente. Todos los días puede recoger información sobre lo que a la gente le interesa o lo que espera de

los autores, asesores, librerías, sin mencionar la televisión, la radio, los diarios y las revistas. Ese proceso de hablar con los “formadores de opinión”, por el que atravesó anteriormente, probablemente desemboque en ideas. Su tarea ahora es combinar esas fuentes de interés con un producto que las satisfaga, y en un nivel apropiado. Una vez que ha generado sus ideas, debe ponerlas a prueba con sus colegas editores, directores editoriales, colegas de marketing, autores, agentes, asesores y expertos de renombre.

Para dar cuerpo a esas ideas, necesitará de los autores. Podrá encontrarlos en su fondo editorial, o puede conocerlos por ser escritores establecidos en un campo particular, o alguien puede recomendarlos.

El proceso consiste en afinar cada vez más su idea hasta dar con lo que necesita: un libro o un producto que, en todo sentido, satisfaga una necesidad o un interés particular, y el autor o los autores que tengan la capacidad para escribir el contenido y la habilidad para graduarlo según el nivel requerido para el mercado. Éste es, en esencia, el proceso de construir un catálogo: desarrollar una serie de libros que posea una coherencia en relación con el segmento del mercado al que usted apunta. Debe enfatizarse que todo ello habrá de hacerse teniendo como referencia los recursos de marketing de su empresa. Si ha definido su mercado y el producto que desea ofrecer, ¿cuenta con los recursos para llegar a él?

Construcción de un catálogo para un nicho de mercado

En realidad, los libros que responden a un nicho de mercado son una rareza. Tal vez sólo la edición en facsímil de libros o manuscritos raros y antiguos merecería esa denominación. *Nicho* significa en realidad que alguna editorial, en algún lugar, ha detectado una necesidad precisa de un tipo de libro en particular, con un tipo particular de lector que lo desea en un tipo particular de formato, con un precio acorde, y que esa editorial sabe cómo comercializarlo con éxito hasta el punto de dominar ese campo. Francamente, esto no dice mucho; podríamos decir lo mismo de cualquier catálogo bien construido. Los principios que guían a una editorial de nichos pueden ser aplicados por cualquier editor, en cualquier tipo de publicación, que esté preparado para consolidar un catálogo a través de investigaciones, planeación, análisis, seguimiento y paciencia.

EL DESARROLLO DE UN CATÁLOGO COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA

Un catálogo puede ser utilizado como un arma en dos frentes: en relación con los autores y en relación con la competencia.

Autores

Se sabe de muchos autores esperanzados que son “ciegos” respecto de las editoriales. Es probable que usted reciba demasiadas propuestas de publicación de autores que parecen tener muy poca idea de qué editoriales serían apropiadas para sus libros. Existe una segunda clase de autores que sí tienen alguna idea de cuáles son las editoriales apropiadas para sus libros, pero cuya principal preocupación es simplemente que alguna de ellas les publique su material. Hay una tercera clase de autores que se forman opiniones bastante definidas acerca de las editoriales —tienen sus preferencias y a menudo saben mucho sobre las editoriales, sus editores y sus departamentos de marketing—. Éstos elegirán qué empresas publicarán sus libros de acuerdo con sus predilecciones. Son autores selectivos, porque suelen ser experimentados y exitosos.

Los autores (y sus agentes) se acercan a las editoriales porque les gustan sus catálogos. Les resultan atractivos y desean formar parte de ellos. Es verdad que también los atraen ciertos editores y a menudo los siguen de una editorial a otra. El editor es el que crea y desarrolla el catálogo y, por lo tanto, en cierta medida, el catálogo y el editor son sinónimos.

Todo el proceso de diseñar, construir, desarrollar y darle una orientación a un catálogo es un factor fundamental para atraer a los autores hacia una editorial. ¿Cómo puede un autor sentirse importante o bueno por el hecho de que una editorial publique sus libros cuando ésta no discrimina nada en la construcción de su catálogo? Los autores quieren y necesitan sentirse bien consigo mismos, y desean que sus pares reconozcan que están trabajando con una editorial que tiene criterio y autoridad. Una vez que el mundo comprueba que un catálogo ha sido diseñado y comercializado esmeradamente, se convierte en una importante fuente de atracción para los autores.

Cuando un editor logra que su catálogo sea el lugar en el que quieren estar los autores, la vida se le torna más sencilla. Ya no debe luchar por conseguir autores o por lograr su aprobación. Muy probablemente, los autores le pasarán su nombre a otros. Puede descubrir que cada vez le envían más propuestas de publicación —lo cual puede ser tanto una bendición como un castigo— y que la proporción de propuestas de buena calidad también aumenta. Ha alcanzado el punto en el que está “establecido”.

Cómo mantener alejada la competencia

Esa misma cohesión, planeación y orientación le da al editor una fortaleza cuando compite con otras editoriales. No sólo los autores se aglomerarán en la puerta del editor, sino que ese mismo editor, mediante una construcción cuidadosa de su catálogo, estará creando tal profundidad y fortaleza en un campo particular que los competidores tendrán dificultades para vencerlo. Los competidores siempre intentarán un rápido ataque en el área de otra editorial si advierten que ésta está floreciendo pero, salvo que estén dispuestos a abordar la construcción del catálogo con la profundidad y el esmero

adecuados (lo que a menudo exige años), no tendrán éxito.

EL FONDO EDITORIAL

El contenido de un libro definirá si tiene potencial para integrar el fondo editorial o no. La pregunta que debe formularse es: ¿la demanda para este libro continuará a un ritmo sostenido a lo largo de varios años, o es un libro que una vez que sea leído quedará pronto en el olvido? El autor también es una parte muy importante de este aspecto. Es improbable que los editores de Manuel Vázquez Montalbán mantengan sus libros en el fondo editorial porque sus lectores desean reemplazar sus ajadas ediciones en rústica. Muchas personas, una vez que queden atrapadas por la primera novela que lean de este autor, querrán comprar todas las otras que ha escrito. Siempre hay una nueva generación de lectores que se obsesionan con las historias de detectives, de manera que el proceso simplemente se repite una y otra vez.

Las editoriales especializadas no suelen tener esta clase de “escritores estrella”, aunque ha habido algunos con los que sus editoriales amasaron una pequeña fortuna. Sin embargo, del mismo modo, la demanda para el libro está determinada por el contenido: el contenido es tan bueno, tan acorde a las necesidades del lector, que las nuevas generaciones de estudiantes, investigadores, niños en edad escolar, profesionales, los compran año tras año porque es precisamente lo que necesitan para adentrarse completamente en su tema.

Por cierto, algunos autores especializados son muy buenos promotores de su trabajo. Disfrutan al hablar en congresos y promover sus libros. De hecho, muy frecuentemente son ellos quienes proponen la idea de hacerlo. Necesitará evaluar si el argumento de ventas propuesto por estos autores funcionará o si está tratando con autores con dotes sobresalientes en el arte de vender que no convienen al contenido del libro. Especialmente, tenga cuidado con los autores que le solicitan que los envíe a congresos en el exterior, con todos los gastos cubiertos, porque están convencidos de que ello redundará en excelentes ventas. Tal vez sea así, pero será usted quien decida hacer ese gasto.

El desarrollo del fondo editorial

Estrictamente, un fondo editorial no es algo que pueda ser desarrollado. Un fondo editorial es un catálogo de novedades que se traduce en una demanda permanente. Si los nuevos libros que adquiere no tienen poder de permanencia, no hay nada que usted o el departamento de marketing puedan hacer para convencer a la gente de que su empresa tiene un fondo editorial.

Es sumamente importante recordar que aunque las editoriales especializadas casi inevitablemente poseen un fondo editorial, el potencial de éste no está relacionado con el tema sobre el que se publica.

La mayoría de los nuevos libros logran ventas razonables el primer año. La pregunta que debe formularse es si esas ventas pueden mantenerse en el mismo nivel los años siguientes. ¿Es en efecto posible incrementar las ventas en el segundo, tercer o incluso el cuarto año de vida de un libro? Veamos algunos ejemplos:

- Una monografía académica debería alcanzar el punto más alto en ventas durante el primer año, cuando la mayoría de las bibliotecas especializadas la compran. Una vez que ello ha ocurrido, el mercado para ese texto prácticamente se habrá agotado. En términos de ventas, está efectivamente muerto, aunque tal vez durante diez años la gente lo tome de los estantes para consultarlo. Mientras continúen haciéndolo, ¡el libro constituirá una buena publicidad de su catálogo!
- Una novela de un escritor talentoso que recibe reseñas favorables redundará en excelentes ventas durante el primer año y probablemente será reimpresa. Pero lo que determinará su capacidad para permanecer en el fondo editorial posteriormente es si el escritor adquiere notoriedad. Ya mencionamos a Manuel Vázquez Montalbán. Hay muchos otros ejemplos: Mario Vargas Llosa, Antonio Muñoz Molina, Ángeles Mastretta. Sus libros tienen un lugar prominente en las librerías. Una vez que han ganado notoriedad, atraen a nuevos lectores año tras año.
- Una editorial especializada en libros educativos puede lanzar un nuevo libro universitario, que durante los dos primeros años de vida se venda muy lentamente, pese a las buenas reseñas. Pero, debido a las características del sistema educativo, los profesores tienen relativamente poco tiempo para evaluar nuevos libros; deben compararlos con los textos que están utilizando actualmente; deben ponerse de acuerdo con sus colegas para adoptar un nuevo texto; sus presupuestos para comprar libros nuevos determinará cuándo podrán hacer esas compras. En consecuencia, el periodo comprendido entre la publicación y la compra de los libros puede ser prolongado, pero una vez que esas ventas comienzan a producirse y los libros son adoptados para su uso dentro del programa de estudios, la editorial sabe que puede esperar ventas sostenidas y crecientes durante algunos años.

Todos los principios que se aplican al desarrollo de un catálogo de novedades son igualmente válidos aquí. Pero, además, usted está buscando deliberadamente libros que puedan ser mantenidos en el catálogo durante por lo menos varios años. Eso significa que está buscando poder de permanencia.

- Los libros tienen el potencial de ser utilizados durante mucho tiempo, y los compradores se suceden unos tras otros a lo largo de los años. En general, estos libros son publicaciones diseñadas para cursos curriculares y de perfeccionamiento educativos, académicos y profesionales. A menos que estos cursos cambien, o que un competidor ingrese en ese campo con éxito, los libros gozarán de ventas sostenidas en el tiempo.
- De la misma manera, pueden publicarse libros para mercados comerciales, en los que existe un interés general fuertemente percibido y sostenido; por ejemplo, cocina, jardinería y viajes. En esta categoría entran también los escritores literarios que tienen lectores que los siguen.
- Éstos son libros de calidad. Para su publicación se ha realizado una investigación previa, están orientados con precisión hacia su público, sus autores son eximios escritores. El material está presentado en un formato y un estilo que el público considera amigables, cómodos o estimulantes. Las interpretaciones moralistas de lo que es “calidad” deben ser dejadas de lado. Un exitoso escritor de novelas de aventuras puede ser un escritor de calidad.

A esas características debe sumarse el concepto de coherencia, al que nos referimos en los apartados sobre el catálogo (véanse las páginas 10 a 12). El objetivo es construir una “familia” de libros que permanezcan disponibles para la venta y desarrollen una “presencia” efectiva en esa área. Aunque muchos libros comerciales son comprados por impulso, el comprador habitual de libros comienza a discernir qué “marcas” buscar, confiando en que éstos son los tipos de libros que le gusta leer. Existe un factor de reconocimiento que literalmente puede ser traducido en el diseño de la cubierta y el lomo.

Los libros que pueden ser reimpresos son libros rentables. Justifican sobradamente el esfuerzo que se pone en seleccionarlos, debido a su enorme capacidad para pasar la prueba del tiempo. Además, necesitan ser cuidados por sus editores, de manera de conservar su valor. El cuidado del fondo editorial puede implicar las actividades que mencionaremos a continuación.

LAS REIMPRESIONES

La tecnología de impresión ha cambiado tanto en los últimos años que ahora es posible reimprimir la cantidad que se desee, incluso un ejemplar, y hacerlo rápidamente y a bajo costo. Esta flexibilidad no debería hacerle olvidar la necesidad de aplicar un criterio adecuado respecto de las reimpresiones y del momento oportuno para realizarlas. Si desea aprovechar al máximo la rentabilidad que implica una reimpresión, elija para ésta

una tirada que le permita mantener sus costos por unidad lo más bajos posible. Atienda las siguientes recomendaciones:

- Evite el pecado capital de quedarse sin inventario. Hay un axioma muy conocido en el ámbito editorial: si un cliente entra en una librería a comprar un libro y se le dice que está agotado pero que pronto se realizará una reimpresión, ese cliente nunca volverá. Nadie ha probado ese axioma científicamente, pero hay varias anécdotas que sugieren que encierra buena parte de verdad.
- ¿Cómo elegir el momento? Las empresas difieren en sus sistemas de control de inventario, pero todos los sistemas generados por computadora pueden informarle inmediatamente cuántos ejemplares se han vendido y cuántos quedan por vender. Asimismo, la computadora puede mostrar la situación del inventario sin vender en términos de la cantidad de meses o semanas que tardará en agotarse si el libro continúa vendiéndose en el nivel actual. Debe prever tiempo suficiente para decidir una reimpresión.
- Debe controlar sus informes de inventario en forma periódica. Demasiados editores dejan esta tarea de lado, con la intención de ocuparse de ella cuando se hayan resuelto otras cuestiones más urgentes. Agéndela como una tarea a realizar automáticamente por lo menos una vez por mes si trabaja en una editorial especializada, o una vez por semana, si trabaja, por ejemplo, en una editorial comercial, cuyo inventario se mueve más rápidamente. En este último tipo de editoriales, es el departamento de ventas y marketing el que probablemente se encarga de controlar los niveles de inventario.
- Hágle saber a su autor que realizará una reimpresión, y pregúntele si desea hacer alguna corrección. Existe una enorme diferencia entre las verdaderas correcciones y la reescritura de partes extensas de un libro. Debe dejarle en claro que lo que le pide son correcciones.
- Examine cuidadosamente el patrón de ventas. Observe si se venden grandes cantidades de inventario, por ejemplo, a su distribuidor en Argentina. ¿Es probable que esos libros sean devueltos? Tal vez debería verificar la disponibilidad de inventario en sus distribuidores en el exterior antes de emprender una reimpresión. Quizá prefiera regresar parte de ese inventario.
- Para un nuevo título comercial, respecto del cual los representantes de ventas han realizado un trabajo excepcionalmente bueno, tal vez debería verificar con el departamento de marketing si el libro realmente está saliendo de las tiendas antes de apresurarse a realizar una reimpresión. Hay ejemplos de autobiografías de personajes

célebres que fracasaron con el público, aunque las tiendas apoyaron esos títulos con entusiasmo.

Reemplazo de cubiertas para las reimpressiones

Si un libro tiene una tapa distintiva, no importa qué tan antigua parezca, todos la reconocerán, y ello tiene muchas ventajas. Había un texto sobre trabajo social cuya cubierta espantaba a la editora cada vez que la veía. Sin duda, el espanto comenzó algunos años después de su primera edición, cuando la tapa comenzó a pasar de moda. Sin embargo, no quería cambiarla porque las ventas del libro eran excelentes, y sostenidas año tras año, y sabía que en el mercado era conocido como el libro “con tapa de tablero de ajedrez”, porque en el diseño de la cubierta había un tablero de ajedrez. Temía eliminar esa marca de reconocimiento instantáneo.

Tal vez habría cambiado de opinión si un competidor hubiese introducido posteriormente un texto que desafiase la posición privilegiada que su libro tenía en el mercado. Posiblemente en ese caso habría decidido que la obra necesitaba una vestimenta nueva y elegante, para renovar el interés en él y convencer a los compradores de que podía enfrentar el desafío del nuevo texto del competidor.

En la edición comercial, hoy en día se considera una buena práctica cambiar la apariencia de la mayoría de los libros más exitosos del fondo editorial en forma periódica, dado que existen evidencias de que ello comporta un incremento de las ventas. Muy probablemente, es una forma efectiva de introducir a los lectores más jóvenes en libros del fondo editorial que pueden llevar varios años en catálogo. Una cubierta moderna tiene más posibilidades de atraer su atención. Para el sector minorista hay un fuerte mensaje implícito en lo que respecta al reemplazo de cubiertas: creemos tan firmemente en la calidad de nuestro fondo editorial que estamos dispuestos a correr el riesgo de crear tapas completamente nuevas.

Ajuste de precios

El costo de reimprimir libros siempre es menor que el costo de producirlos desde cero, porque los costos de reproducción son mucho más bajos que los costos de desarrollo. Por lo tanto, es perfectamente posible que los precios del fondo editorial permanezcan bastante estables año tras año, mientras que los precios de los libros nuevos aumentan continuamente. La publicación de libros del fondo editorial es rentable. Los costos están relativamente controlados y las ventas son razonablemente predecibles y seguras. Mientras que necesariamente se requieren muchos recursos para la creación y el marketing de nuevos libros, aquí hay un área en la que una editorial puede lograr buenos márgenes. No sólo los costos de producción son más bajos, sino que también lo son los

costos de promoción y marketing. El libro ya es conocido en el mercado y la necesidad de darlo a conocer es menor, aunque promover las obras del fondo editorial a menudo puede ser un ejercicio muy valioso en términos de ventas.

Por lo tanto, sobran las razones para maximizar las ganancias que pueden obtenerse con estos libros, y ello significa mantener los precios en los mismos niveles que los de los nuevos títulos. Por más tentador que sea mantener los títulos del año anterior en sus precios originales porque el costo de reimpresión es bajo, resista esa tentación. Recuerde que las utilidades extra a partir del fondo editorial ayudarán a invertir en libros que tal vez sean más inciertos.

Si trabaja en el ámbito de la edición comercial, es probable que sus colegas de ventas y marketing hayan realizado los ajustes de precios por usted. En la edición especializada, el marketing también tendrá una fuerte injerencia en el establecimiento de los precios. En una editorial inglesa, el director de marketing sugirió que en lugar de fijar precios para todos los libros en, por ejemplo 10.95 o 12.95 libras, los precios deberían llevarse a un penique por debajo de una libra, es decir, 10.99 o 12.99 libras. Calculó que ello representaría ingresos extra por 200 mil libras, básicamente sin que nadie debiera levantar un dedo. Todos estuvieron de acuerdo con esta sugerencia.

Nuevas ediciones

Cuando su muypreciado título del fondo editorial muestre signos de envejecimiento, o de estar siendo atacado por nueva competencia, es tiempo de considerar la posibilidad de una nueva edición. No todos los libros son susceptibles de nuevas ediciones, tal vez debido a alguna particularidad del contenido, y no todos los autores desean autorizar una nueva edición. Sin embargo, si todos los otros factores permanecen iguales, una nueva edición es aconsejable si permitirá que su libro mantenga su posición en el mercado.

- Una nueva edición debería ser un recurso de ataque más que de defensa. Si una osada editorial neófita ha ingresado al mercado, es un poco tarde comenzar a organizar una nueva edición cuando el título competidor ya está disponible y le está robando las ventas. La mayoría de los buenos editores saben cuáles son los componentes esenciales de su fondo editorial y la evaluación de la necesidad de una nueva edición y el momento adecuado para realizarla, llevada a cabo en conjunto con los autores, debería ser un proceso regular.
- La publicación de una nueva edición también debería coordinarse con los niveles de inventario de la vieja edición. Lo ideal es que la nueva edición comience a ser producida cuando el inventario de la vieja edición finalmente se esté agotando. Aquí hay otro caso en el que debe enfatizar la importancia de que el autor entregue su

trabajo a tiempo. Si el autor no lo hace, usted se verá obligado o bien a soportar una incómoda brecha mientras la demanda continúa, o bien a realizar una reimpresión muy pequeña, y por lo tanto poco rentable, de la vieja edición para llenar esa brecha.

- Recuerde que actualmente vivimos en la “era de la información”. Recibimos información en forma permanente que se actualiza frecuentemente. Si un libro es exitoso, es probable que tenga una nueva edición más pronto y más a menudo que la que hubiera tenido en el pasado.

EL RIESGO DE DESCUIDAR EL FONDO EDITORIAL

Si sigue los principios mencionados anteriormente —reimprimir en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, con una nueva cubierta cuando sea necesario y con precios actualizados—, podría preguntarse de qué otra manera se descuida el fondo editorial. Posiblemente no hay otra, pero cuidar el fondo editorial es mucho más que un buen mantenimiento. Uno puede mantener limpia la casa, pero eso no necesariamente quiere decir que esté interesado en ella. La limpieza no es más que una forma de evitar desorden y suciedad. De manera similar, puede mantener el fondo editorial en buena forma simplemente porque de esa manera las áreas de control de inventario y marketing no lo molestarán con el tema de las reimpresiones. El fondo editorial tiene vida propia, aun si ello no se le hace evidente de manera inmediata como ocurre con el catálogo de novedades.

Un abordaje activo del fondo editorial como algo que usted puede observar y analizar como una parte global de su estrategia editorial es infinitamente mejor que simplemente controlar que los libros permanezcan disponibles para la venta.

Para usted es fundamental mantener las ventas de estos libros. Ninguna editorial está dispuesta a usar más que los mínimos recursos de marketing para los libros de su fondo editorial; el gasto de marketing está reservado para las novedades. Sin embargo, puede lograr cierto impacto en términos de marketing a un costo relativamente bajo.

- Examine el catálogo. ¿Cómo están organizados los libros del fondo editorial? ¿Están presentados de manera efectiva? ¿Se está haciendo un buen uso de los comentarios vertidos en las reseñas?
- Si su departamento de marketing está planeando una campaña para un nuevo título, ¿tiene títulos en su fondo editorial que podrían “montarse a caballo” en esa campaña?
- ¿Se está ocupando de que los títulos más apropiados del fondo editorial sean exhibidos en congresos o exposiciones?

- ¿Es momento de persuadir al departamento de marketing de que lance una campaña para los títulos del fondo editorial, no en forma generalizada sino puntual, que lo promueva a usted como editor líder en su campo?

Aunque muchos títulos del fondo editorial parecen venderse por sí mismos, éstos envejecen poco a poco y, por lo tanto, inevitablemente corren el riesgo de quedar arrasados por la euforia de lo nuevo. Por ello, necesitan de su cuidado y atención, especialmente si se está ocupando de un fondo editorial creado por otra persona. Psicológicamente suele ser más difícil atender el catálogo de otro editor, pero es necesario hacerlo.

LA ELIMINACIÓN DE LOS LIBROS DEL CATÁLOGO

Posiblemente demasiados libros se agotan sin que lo notemos o nos preocupemos por ello. Es difícil mantener la pasión por tantos libros, viejos y nuevos. Sin embargo, a los editores comúnmente se les encomienda la responsabilidad de decidir si un libro debe permanecer en el catálogo o no. Tal vez no advirtamos el momento preciso en que el libro se agota, pero la decisión de eliminarlo es nuestra. Esa decisión debe tomarse teniendo en cuenta las necesidades del futuro inventario.

En primer lugar, el área de control del inventario le informa que el inventario está disminuyendo; con frecuencia se ha establecido previamente un nivel de nuevos pedidos de inventario. En ese punto el editor decide si debería realizarse una reimpresión o no. En el caso de que decida que no, porque las ventas son demasiado bajas, deben darse instrucciones al área de control de inventario para que marque el libro en el sistema como fuera de catálogo una vez agotado el inventario.

En segundo lugar, si un libro por desgracia se vende realmente muy mal, sencillamente debe tomarse la dura decisión de eliminarlo del catálogo y enviar el inventario a las librerías de saldos o, peor aún, a destruirlo. Indudablemente, es más costoso mantener disponible un libro que se vende lentamente, con costos permanentes de almacén y otros gastos generales, que deshacerse de él. La mayoría de las editoriales realizan un ejercicio de valuación de inventario de este tipo una o dos veces al año para asegurarse de que lo que no sirve sea quitado del almacén. Muy probablemente, para ello se consultará al editor. En tal caso, deberán tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Luchar para mantener disponibles libros que sencillamente no se ganan su sustento es un gasto superfluo y sin sentido. Muchos editores se resisten a enviar libros a la guillotina o a librerías de saldos por razones básicamente emocionales: simplemente

no quieren dejarlos ir.

- A veces deberá señalar que hay títulos que deben permanecer disponibles por buenas razones “políticas” o de marketing. No tiene sentido convertir *Cimbelino* en saldo, aunque se venda mal en relación con el resto de sus obras de Shakespeare, si anuncia que tiene publicadas sus obras completas. Lo mismo ocurre con las obras completas de Freud o Jung. O, por ejemplo, si tiene a un autor renombrado que otra editorial estuviese tratando de atraer para sí, éste sería el peor momento para dejar fuera de catálogo uno de sus más preciados textos. En ese tipo de situaciones, recorte drásticamente los excesos de inventario, pero conserve una cantidad suficiente en el almacén para permitir que el libro continúe vendiéndose pausadamente.
- Si debe dejar un libro fuera de catálogo, siempre recuerde enviar al autor una carta amable pero firme, explicándole por qué ha debido tomar esa decisión. De lo contrario, el autor se enterará cuando reciba la liquidación de las regalías. Esto es descortés y probablemente el autor se sienta molesto. Además, el autor podría querer tener la oportunidad de adquirir algunos ejemplares más de su libro antes de que resulte imposible conseguirlo.

En algún momento en el futuro, no habrá tal cosa como un libro fuera de catálogo. Todos los libros habrán sido producidos en formato digital y por lo tanto serán fácilmente accesibles para fines de producción. Combinado con la impresión bajo demanda, esto debería significar que siempre podrá obtener ventas. Sin embargo, aún hay muchos libros disponibles que no han sido editados en versión digital y, hasta que ello ocurra, no son susceptibles de este tipo de flexibilidad. Algunas de las editoriales más grandes ya están comenzando a digitalizar todos los libros de su catálogo, de manera que nunca dejarán de estar disponibles.

Estudios de caso

1. Una editorial de libros escolares que operaba en un mercado altamente competitivo decidió desarrollar el área central de su catálogo —matemáticas— mediante una diversificación hacia el nivel más bajo de habilidad en esa área. La investigación de mercado, realizada por académicos, había demostrado que había una necesidad de publicaciones que apuntasen a ayudar a esos niños.

La serie fue lanzada y las ventas fueron decepcionantes. Los editores decidieron averiguar por qué y le preguntaron a su mercado. Descubrieron que las escuelas, siempre escasas de recursos, sentían que no podían afrontar el gasto de libros dedicados solamente a una parte de su estudiantado. Para que su dinero rindiera más, preferían colecciones que abarcasen todo el continuo de habilidades.

Cuando descubrieron esto, los editores de todos modos se abstuvieron de incorporar libros para otros niveles de habilidades a la colección. Estaban convencidos de que la colección funcionaría. Finalmente, cambiaron de idea, especialmente cuando uno de sus principales competidores lanzó una nueva colección

para diversos niveles de habilidades. Para ese entonces, la colección de la editorial no era conveniente para nadie. El éxito del competidor hizo que sus hasta entonces modestas ventas se fueran a pique. Ya había dos nuevos libros en las etapas finales de producción y se habían invertido 50 mil libras en ambos. No obstante, los editores suspendieron estos libros y dieron un paso al costado antes de que se derramara más sangre.

Pregunta

¿Por qué cree que los editores no recurrieron a la investigación académica para conocer las necesidades de las escuelas? ¿Por qué no sabían de la susceptibilidad de las escuelas cuando se trata de gastar dinero? ¿Por qué persistieron en su posición aun frente al rápido fracaso?

2. Una editora de libros especializados que trabajaba en el área de la psicodinámica tenía un libro bastante antiguo sobre duelo en su catálogo. Estaba dirigido a profesionales que trabajaran con personas que habían perdido a un ser querido, aunque también era accesible para el lector lego e inteligente. Las ventas, que al principio habían sido buenas, habían comenzado a caer drásticamente, y la editora recibía constantes presiones para dejarlo fuera de catálogo. Ella persistió con él porque en ese momento había muy pocos libros disponibles sobre ese tema.

Para su sorpresa, un día llegó un pedido a través de la subsidiaria australiana de la editorial, solicitando nueve mil ejemplares. La editora miró dos veces para verificar que no se hubieran agregado un par de ceros por error. Pues no. El autor había realizado una exitosa gira por Australia y el público clamaba por tener su ejemplar. Verificó el inventario y descubrió que tenía 2 500 ejemplares en el almacén. En realidad, la editora sabía que tenía esa cantidad de ejemplares porque los mismos colegas que la presionaban para que dejara el libro fuera de catálogo también la presionaban para que destruyera el inventario. El hecho es que tenía tanto inventario porque la última vez que había realizado una reimpresión había sido en un momento en el que las ventas eran bastante buenas, y supuso que continuarían siéndolo.

Envío casi todo su inventario, y decidió correr el riesgo y reimprimir el resto para cubrir el pedido de Australia. Sentía que era un riesgo porque si los australianos se habían equivocado al calcular la demanda, estarían en todo su derecho de enviar de regreso el inventario sin vender. También reimprimió algunos ejemplares más para ella misma, en caso de que le resultaran útiles de regreso a casa.

Se vendieron todos los ejemplares en ambos países. La noticia de la creciente influencia de la obra de este autor parecía generar nueva demanda también en Inglaterra. La editora sospechaba que había encontrado en la práctica, no sólo en la teoría, un mercado adicional: ¡el lector lego e inteligente existía! Para la siguiente reimpresión decidió reemplazar la cubierta por una nueva y gastar algo más de dinero en una campaña de promoción. El libro avanzó como cohete. Hoy es un clásico al que recurren consejeros y terapeutas, y es leído por gente común que debe lidiar con los efectos del duelo.

Pregunta

¿Cree que es justo que la editora se haya beneficiado de su error inicial de reimprimir tantos ejemplares del libro? ¿Cree ahora en la suerte como uno de los elementos más importantes del éxito en la publicación de libros? ¿Tiene libros en su catálogo que tal vez estén muriendo pero que sospecha que, como Lázaro, podrían levantarse? ¿Tendrá el valor de resucitarlos? ¿Cómo convencerá a sus colegas?

7. Trabajo en equipo y ética profesional

En este capítulo examinaremos los siguientes puntos:

- los aspectos positivos y negativos del trabajo en equipo,
- cómo obtener lo mejor de sus autores,
- cómo obtener lo mejor de usted mismo y
- el comportamiento inadecuado.

En relación con cada aspecto de la actividad de un editor, se ha hecho referencia constante a los colegas de los otros departamentos de la editorial y a la forma en que todos trabajan, o deberían trabajar, juntos. Esto no es casual, puesto que hoy es perfectamente claro que un editor no es más que una persona dentro de un equipo conformado por muchos, que se unen para publicar con éxito un libro.

No hace mucho, los editores eran vistos como seres dotados que trabajaban en soledad. Si el trabajo en equipo era visible, era considerado de alguna manera el resultado natural del hecho de que un grupo de personas socialmente gregarias trabajasen unas al lado de las otras.

En este capítulo examinaremos la importancia de aplicarse conscientemente al buen trabajo en equipo, de no darlo por sentado y de no percibirlo como algo que sucede por casualidad. No importa qué talentos, fortalezas y habilidades aporte el editor al proceso, si éstos son fortalecidos por los esfuerzos combinados de un equipo de personas que trabajan juntas en pos de un libro, la diferencia será palpable y las posibilidades de éxito aumentarán.

El equipo no sólo incluye a los colegas de la editorial. También incluye a los autores.

EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EDITORIAL

Información

No debería ser necesario recordar a los editores la importancia de la comunicación, puesto que trabajan en el negocio de la comunicación. Los libros pueden hablar por sí mismos, y lo propio deberían hacer los editores. Es tentador afirmar que nunca podrá brindar la información suficiente a sus colegas: la mayoría de las cosas son importantes. Pero los colegas pueden tener un exceso de información y es importante juzgar cuáles

son sus necesidades de información antes de intentar satisfacerlas. Sin embargo, si tiene dudas, por lo menos peque por exceso y no por carencia. Al menos, no lo criticarán por no saber nada acerca de sus propios libros.

- Ofrezca la información a tiempo.
- Distribuya la información a la medida de las necesidades de los grupos particulares de colegas con los que esté trabajando.
- Dé la información según lo requiera el sistema de su editorial. Ese sistema ha sido establecido para asegurar que los libros sean publicados de manera eficiente en todos los mercados. Si considera que el sistema no es muy bueno, procure persuadir a sus superiores acerca de formas de mejorarlo. Si no le gusta, no lo subvierta constantemente, porque perjudicará a los demás y éstos no estarán precisamente agradecidos por ello. Es mucho más efectivo persuadir a sus colegas, si tiene la convicción, las pruebas y las ideas de que el sistema debería ser mejorado. Además le darán crédito por las eventuales mejoras.
- Siempre tenga copias de seguridad en sus archivos de los correos electrónicos importantes entre usted y sus autores. Si se ausenta por enfermedad o vacaciones, o si se va de esa empresa, debe haber un registro de las discusiones importantes que se han producido, al que sus colegas puedan acceder.

Explicaciones

Recuerde que no todos dentro de la editorial conocen el libro de manera tan profunda como usted, que ha estado trabajando detenidamente en el libro, de un modo u otro, durante cierto tiempo. Lo que para usted es inmediatamente evidente puede no serlo para otros. Si quiere que los demás se familiaricen con el libro tanto como usted, debe estar preparado para explicarles muchos aspectos relacionados con él, y en detalle. Ello requiere paciencia, especialmente si debe hacerlo muchas veces. Los colegas apreciarán que se tome ese tiempo y que realice ese esfuerzo, y probablemente desarrollen sentimientos positivos hacia usted y sus libros.

Entusiasmo

El entusiasmo es contagioso. Ver y escuchar a un editor locamente entusiasmado y decidido a contarle al mundo las virtudes de un determinado libro y por qué se venderá tiene un efecto movilizador en todos los que lo rodean. Recuerde, sin embargo, que existe una diferencia entre la convicción y el delirio, y que esa diferencia se nota. Recuerde también que nadie quiere escuchar a un editor explayarse excesivamente —

especialmente en una reunión de ventas— acerca de ese libro. Una convicción moderada, bien direccionada y bien trabajada, llegará lejos. Únicamente la práctica conducirá a los mejores argumentos de venta. Observe atentamente a los demás cuando hable sobre el libro. Cuando las personas parecen comenzar a aburrirse e impacientarse, las ha perdido. No insista intentando otra vía. Sepa cuándo detenerse.

La clave de su entusiasmo reside en cómo se siente respecto del libro. Si no lo ha comprendido adecuadamente, o no tiene en claro quién lo leerá y por qué alguien debería comprarlo, no podrá convencer a nadie más.

Recuerde que el proceso de generar entusiasmo comienza en el momento en el que la idea del libro ha llegado a la editorial, porque a partir de entonces usted debe involucrar a todos los que trabajarán en él. Es especialmente importante tener el marketing de su lado. Así, por ejemplo, si va a reunirse con un autor que muy probablemente producirá un libro exitoso, o bien con uno que representa un pequeño riesgo, pídale a uno de sus colegas de marketing que esté presente.

Tolerancia

La edición es una actividad que implica grandes presiones y a veces bastante estrés. En el peor de los casos, habrá momentos en su carrera en los que querrá la tolerancia y comprensión de los demás respecto de libros que usted contrató que no funcionaron según lo esperado. En el mejor de los casos, requerirá la tolerancia de los demás por esos pequeños errores tontos cometidos cuando hay originales dando vueltas por todos lados y los autores lo persiguen. El proceso es recíproco. Los demás también tienen presiones y también querrán su comprensión.

Hay una delgada línea que divide la comprensión y la indulgencia. Cualquier colega que cometa errores repetidamente es claramente un problema. La mejor manera de abordar esas situaciones es referir el problema a alguien de mayor rango, puesto que en esos casos se trata de un problema de autoridad. Nunca es bueno perder la calma — aunque en el momento pueda aportarle una sensación de alivio—: no hará más que empeorar el problema.

Comprender las dificultades de los demás

Una parte importante del trabajo en equipo es una buena comprensión básica del trabajo de sus colegas y de las dificultades particulares que deben enfrentar. Si logra esa comprensión, como mínimo se cuidará de pedirles lo imposible. A una cantidad sorprendente de editores les resulta difícil hacer el esfuerzo de desarrollar una buena comprensión de los procesos de producción o marketing y pueden caer en situaciones complicadas por su ignorancia, prometiendo al autor cosas que no pueden cumplir.

Una ventaja que se deriva del logro de una buena comprensión del trabajo de sus colegas es que, si alguien trata de desorientarlo, probablemente no lo logre.

Involucramiento

El involucramiento es un proceso constante que no se detiene cuando un trabajo en particular ha llegado a su fin. Recuerde decirles a los colegas que lo ayudaron con un libro exitoso cómo marchan las ventas o las reseñas. Hable con ellos acerca de proyectos similares que estén por ingresar. Pídeles consejos y espere que ellos le pidan consejos a usted. Como editor, es fácil pensar que solamente *usted* está realmente interesado en el programa editorial, que solamente *usted* se preocupa por la forma en que se están desarrollando los catálogos. Pero también pueden hacerlo sus colegas de corrección, producción y marketing. En verdad, hablar con usted sobre el modo en el que se está desarrollando su trabajo editorial en general los ayuda a pensar cómo pueden mejorar sus aportes o sus habilidades.

Elitismo

No hace muchos años, el elitismo innegablemente habría estado implícito en la concepción del rol del editor. Los editores eran la elite, especialmente a sus propios ojos. La función editorial era lo primordial; las otras funciones, se consideraba, estaban “al servicio” de aquélla. El marketing ocupaba el segundo lugar en una época en la que primaba el contenido y en la que las decisiones acerca de cómo vender un libro emergían sólo como consecuencia de la decisión de publicarlo. Vale decir: contraten el libro y luego nosotros decidiremos si lo venderemos, cómo lo haremos y a qué precio. El área de producción era considerada una herramienta del área editorial, a menudo siguiendo las ideas de diseño del editor.

Muchas de estas cosas han cambiado, a medida que la base de poder en el ámbito editorial ha girado hacia el marketing, en un momento en el que la habilidad para comercializar mercancías es considerada el sello distintivo de una empresa exitosa; pero también, en cierta medida, el giro se ha orientado a la producción. Todas las editoriales son actualmente muy sensibles a los costos. El área de producción desempeña un papel sumamente importante en el control de costos. Muchas empresas han desarrollado sistemas estandarizados para el diseño y la producción, dando a los departamentos de producción el control de una parte importante de la totalidad del proceso. Los departamentos de producción también tienen un rol fundamental en la digitalización de los productos. Además, la importancia del impacto visual, en todas las áreas de publicación —incluyendo la edición especializada— ha apartado a los departamentos de producción progresivamente de la función limitada exclusivamente a la composición de

textos.

Sean cuales fueren los cambios producidos en este escenario, el elitismo de los editores es mucho menos pronunciado que lo que era anteriormente. Es muy difícil motivar a los demás cuando se les hace sentir que no son importantes; la arrogancia nunca es atractiva y muy a menudo está enteramente fuera de lugar. Los editores necesitan que sus colegas estén de su lado, por el bien de sus libros.

Departamentalización

Nada es más peligroso para el trabajo en equipo exitoso que la departamentalización. Esto no se refiere al orgullo justificado que puede tener alguien por trabajar en su esfera particular, sino más bien a una feroz identificación con su parte en el proceso, que puede llevar a rígidas líneas de división y responsabilidad, y que ocasionalmente desemboca en un franco antagonismo y agresión. Las sospechas mutuas son habituales, y se manifiestan en la falta de confianza en otros departamentos respecto de su capacidad para realizar su trabajo en forma adecuada. Todos se culpan entre sí, y nadie quiere asumir sus responsabilidades. Las personas que se desempeñan en editoriales que funcionan de esta manera trabajan bajo presión, y pueden volverse adictas a una modalidad agresiva de trabajo. Con todo, los que más sufren son los libros.

EL TRABAJO CON LOS AUTORES

Abordaremos varios principios amplios, muchos de los cuales son equiparables a lo que acabamos de mencionar respecto del trabajo con los colegas.

El cuidado versus la indulgencia

Uno cae en la cuenta de lo perjudicial que puede ser la indulgencia cuando descubre que las demandas de un autor parecen no tener fin. Los autores tienen un trabajo que hacer y nosotros debemos esperar un grado de profesionalismo de su parte, así como ciertamente ellos esperan eso de nosotros. El respeto mutuo se construye comprendiendo que ambas partes pondrán lo mejor de sí en términos profesionales y que nadie se tomará libertades indebidas. Por lo tanto, es importante que el editor se gane el respeto, de manera de ejercer una autoridad real. Por cierto, la autoridad quedará debilitada si el autor llega a creer que tiene que dar su asentimiento a casi todo. Hay muchos aspectos de la edición de un libro de los que un autor no sabe nada, o muy poco, por más conocimientos periféricos que haya adquirido a lo largo de su carrera. Es tarea del editor frenar al autor cada vez que éste comience a intervenir o formular demandas que no son prácticas ni tendrán un efecto positivo en el libro.

Informar a los autores

Un autor feliz es un autor a quien se le ha proporcionado una buena base de información sobre lo que está sucediendo con su libro. Esa información puede consistir en una descripción detallada de los procesos por los que atraviesa la obra y de cuándo ocurren, y una explicación de su trabajo como editor y de cómo toma sus decisiones. Éste es un ejercicio útil porque para muchos autores (especialmente para aquellos que publican por primera vez) la editorial y los procesos editoriales son un completo misterio y, en muchos, el solo hecho de no tener una cabal idea de la situación puede generar mayor ansiedad. Se sienten impotentes y reaccionan tratando de ejercer su propio sentido del poder, a menudo de manera hostil.

También implica, por supuesto, darle la información en forma pronta y clara, responder sus correos electrónicos y cartas oportunamente, y devolverle los llamados telefónicos. Hay una enorme cantidad de editores cuyo modo de “tratar” con los autores es básicamente ignorarlos y no ponerse en contacto con éstos excepto cuando ellos lo deciden. Imagínese cómo se sentiría usted si estuviese en el extremo “receptor” de estos editores.

Reciprocidad en las relaciones

Cada parte conoce y comprende sus derechos y obligaciones. Bastante a menudo, en la vida real, una parte domina a la otra y la información y las demandas fluyen solamente en una dirección. Un editor o un autor que piensan que son lo único importante o que intentan imponer su voluntad permanentemente tarde o temprano generarán problemas.

Hay muchas historias sobre conocidos autores de libros comerciales que se han hecho tristemente célebres por sus exigencias, sus caprichos y sus espectaculares estallidos de cólera. Probablemente sea imposible trabajar con estas personas en una forma genuinamente recíproca. Tienen una idea acabada de su atractivo comercial, creen que nadie en la editorial los contradirá jamás por temor a perderlos a manos de otra editorial y tal vez padezcan una gran ansiedad y tengan un ego descomunal. Afortunadamente para ellos, suele haber otras editoriales dispuestas a editar sus próximos libros porque aún no saben cómo se comportarán. Todos tomamos las historias sobre comportamientos inadecuados con un grano de sal, pero tenga cuidado con los autores que han deambulado por muchas editoriales.

Cuando un editor trata el proceso de edición como una cuestión completamente unilateral, lo que logra es excluir al autor de las decisiones y hacerlo sentir que al publicarle su libro le está haciendo un gran favor. Hay algo absolutamente ilógico en esto. Por un lado, si se ha decidido publicar el libro de un autor es porque se considera que éste es lo suficientemente bueno; pero, por otro, se piensa que es demasiado estúpido o

ignorante como para tener algo relevante que aportar a la publicación del libro.

Cuándo y cómo decir que no

La experiencia le indicará cuándo es momento de poner punto final a algo, sencillamente porque ya ha pasado por esa situación antes. Si no ha aprendido lo suficiente sobre los procesos de producción, o sobre cómo funciona realmente el marketing, de manera de poder negarle al autor algo que decididamente no es factible o que resulta demasiado costoso, entonces claramente aún tiene mucho por aprender. Todos hemos estado en esa posición en algún punto de nuestra carrera. Cuando tenga dudas, dígame siempre al autor que necesita verificar algo con sus colegas de otros departamentos y que luego le dará una respuesta. Por lo menos estará sobre terreno más firme cuando deba rechazar un pedido, pues tendrá fundamentos.

Cuando sabe que la respuesta debe ser “no”, tiene dos opciones. O bien rechaza el pedido, amablemente, pero le da al autor todas las razones para ello; o, bajo presión, cede, sabiendo que la capitulación traerá aparejadas nuevas dificultades. Eventualmente, si no es usted, alguien tendrá que desilusionar al autor, quien concluirá que o bien usted no sabe hacer su trabajo, o bien no tiene poder dentro de la editorial. En cuyo caso, usted habrá logrado quedar como un tonto.

Para decir “no” debe elegir el momento oportuno, ser amable (especialmente cuando sabe que su negativa causará decepción) y respaldar su decisión con una explicación minuciosa y fundamentada de cómo y por qué debe ser así.

EL COMPORTAMIENTO INADECUADO

Los editores “estrella”

Es preferible que sean los demás quienes piensen que usted es una “estrella”, y no que lo piense usted mismo. Si lo piensa, corre el peligro de hacerse más conocido por ser una celebridad que por los excelentes libros que edita y, con el tiempo, la vanidad lo conducirá a una confianza excesiva. Hay varias estrellas en la industria, pero han pasado muchas pruebas a lo largo de varios años y no han perdido su arte. Se han ganado su reputación.

El trabajo en soledad

Nunca es una buena política trabajar aisladamente de sus colegas. Del mismo modo, es una mala política adjudicarse exclusivamente para usted el éxito de un libro. Si ha podido ocuparse del trabajo de corrección, producción y marketing, entonces o bien trabaja en

un equipo integrado por una sola persona, o bien es un trabajador milagroso. La primera posibilidad es más factible que la segunda.

Acusar a otros

Cuando algo sale mal, es posible que por lo menos parte de la responsabilidad del problema sea suya. No hay razón para asumir la culpa por la incompetencia de otras personas, pero siempre vale la pena preguntarse a uno mismo si ha contribuido a ella de alguna manera. Rara vez “toda la culpa es de marketing/producción/ventas”.

Desatención

Lamentablemente, cuando parece que se ha terminado algo, sea un libro, un programa completo o un catálogo, y parece que puede desatender eso por un tiempo, la situación de alguna manera se las arregla para quedar fuera de control. En estos casos, es recomendable seguir el principio de la jardinería: siempre haga un recorrido, inspeccionando, fijándose en lo que requiere cuidado y determinando si es necesario remover la tierra o volver a plantar.

Favoritismo

Todos tenemos favoritos entre los colegas y los autores; ésta es una conducta completamente humana. Sin embargo, cuando rechaza con frecuencia los planes, las ideas y los pedidos de colegas y autores, vale la pena plantearse si sus predilecciones personales están tiñendo su juicio. Por ejemplo, se tienen noticias de editores que, en momentos de mucha franqueza, son censuradores y punitivos con ciertos autores y colegas, y que disfrutan estando en la posición de negarles cosas que ellos quieren. Éste es un lujo del que debe prescindir para sacar el mejor provecho de su quehacer editorial. Además, cuando sus colegas lo escuchan hablar mal de otra persona, pensarán “Me gustaría saber qué dice de mí” o “Será mejor que tenga cuidado con lo que le digo”.

Comportamientos realmente inadecuados

La arrogancia, el egocentrismo y la grandilocuencia son elementos esenciales de la artillería de un editor. Un toque de los tres es un acicate enteramente necesario que lo hace avanzar y le da las agallas para elegir qué publicar y para luchar por los libros en toda oportunidad. Pero cuando ello se va de las manos, y especialmente cuando pasa a estar a su propio servicio, se torna particularmente desagradable y bastante contraproducente. Únicamente a los editores más talentosos se les puede permitir que se comporten como divas.

La competencia con sus autores

Es de mala educación y de mala psicología tratar de competir intelectual y creativamente con los autores. La pregunta es, si usted, el editor, sabe tanto y es tan inteligente, ¿por qué no se dedica a escribir? El autor ha asumido el riesgo y ha realizado el esfuerzo de escribir el libro. Dé al autor un lugar especial y el respeto que se merece.

Estudio de caso

Un editor novato solicitó una reunión con una autora del catálogo de próximas publicaciones, quien había sido contratada para entregar su manuscrito bastante pronto. Se consideraba que el libro, potencialmente, sería fuerte, razón por la cual el editor solicitó la reunión, con el fin de obtener un informe de su progreso y para establecer una buena relación de trabajo con ella. En la reunión, la autora anunció que no sólo se demoraría aproximadamente seis meses sino que el libro se excedería en un veinte por ciento respecto de la extensión acordada, y que incluiría 25 ilustraciones. Manifestó que había convenido esto verbalmente con el editor anterior. Puesto que el editor había revisado el archivo antes de que la autora llegase, sabía que no se había mencionado nada de eso. Por lo tanto, expresó cierta sorpresa pero dijo que lo pensaría. La reunión terminó, pues, sin nada definido, pero el editor se fue con la fuerte impresión de que la autora era una persona que esperaba que las cosas se hiciesen a su modo.

No mucho después, en una fiesta de editores, el editor, hablando con un colega de otra editorial, se enteró de que esta autora también estaba escribiendo un libro para ellos, y que debía entregar su material antes de la fecha de entrega pactada con su editorial. Aunque el libro abordaba el mismo tema, no competía con el suyo y por lo tanto éste no era un caso de conflicto de intereses.

El editor llegó a la triste y rápida conclusión de que la situación era infinitamente más complicada de lo que había pensado. No sólo tenía un libro que se atrasaría, sería mucho más extenso y también, debido a las ilustraciones, más costoso de producir, sino que competía por el tiempo de la autora.

Preguntas

Si estuviera en esta posición, ¿cómo actuaría?:

- ¿Se detendría en la cuestión de las promesas hechas por su predecesor?
- ¿Obligaría a la autora a entregar el libro en las condiciones más cercanas a las acordadas?
- ¿Intentaría solucionar el tema del retraso en la entrega?
- ¿Se adaptaría al otro libro, con cuya existencia se ve forzado a convivir?
- ¿Reevaluaría los parámetros financieros del libro, es decir, costos y tirada?
- ¿Solicitaría consejos e informaría a sus colegas acerca de lo que está sucediendo?
- ¿Le informaría a la autora la seriedad de la situación desde el punto de vista de la editorial?
- ¿Intentaría poner a la autora de su lado?

- ¿Dejaría a sus colegas fuera?

8. ¿Una tarea imposible?

En este capítulo nos concentraremos en aspectos particulares relacionados con el manejo de la carga de trabajo:

- los catálogos heredados de otro editor,
- el uso del correo electrónico y
- el temor al fracaso.

Cualquiera que lea este libro de principio a fin, con un poco de conocimientos previos sobre edición, se preguntará si los editores alguna vez duermen. Hay mucho que hacer y mucho de qué preocuparse. Aunque trae muchas satisfacciones, ser editor es muy difícil y, en realidad, muchos editores afirmarían que no están durmiendo lo suficiente. La presión del trabajo es intensa y, aparentemente, en un grado cada vez mayor. Todas las editoriales, por razones financieras y estratégicas, desean crecer. Esto es particularmente cierto en el caso de las grandes editoriales, que disponen de fondos para apoyar su crecimiento. La productividad y el rendimiento son enfatizados y controlados permanentemente. Es realmente muy difícil que los nuevos editores atraviesen un proceso gradual de desarrollo. Muchos reciben grandes responsabilidades muy rápidamente. En estos días, incluso las editoriales independientes más pequeñas necesitan poner a sus editores bajo presión.

La necesidad de combinar la visión empresarial, el cuidado hacia las finanzas, la atención hacia los detalles, la alta productividad y *además* las habilidades sociales y psicológicas, todo ello, dentro de un mercado altamente competitivo, implica una gran presión para todos. No todos los editores pueden manejar esta carga. Como en otras profesiones, a veces se contrata y asciende a personas que parecen estar capacitadas para manejarse bien, pero que, en la práctica, no son lo suficientemente eficaces. Es difícil juzgar adecuadamente qué tan bueno será un editor hasta que sus libros son publicados, y tampoco es sencillo medir su capacidad, tanto en términos de ventas como de reseñas. Más aún, se requieren editores que sean eficaces en forma sostenida en el tiempo.

El rendimiento sostenido en el tiempo es lo que convierte a algunos editores en propiedades de valor y lo que hace que las editoriales peleen por emplearlos y mantenerlos en sus filas. Los tiempos han cambiado, y mientras que los editores del pasado —reconocidos y apreciados en una editorial, y adecuadamente recompensados— podían pasar la mayor parte de su vida laboral en una misma editorial, hoy es común que

pasen de un trabajo a otro. Han quedado en el pasado los días en que parecía impensable que un editor se fuese de una editorial, pues desarrollaba una intensa y estrecha relación con esa editorial y con sus autores. Hoy en día los editores cambian de editorial con frecuencia porque se les ofrecen salarios sustanciosos, y como resultado de los cambios de dueños y administradores de muchas editoriales en años recientes. Muchos sencillamente “se cambian”: tienen intereses que pueden desarrollar en otras editoriales.

Nunca ocurrió que no se esperase que los editores manejaran prodigiosos volúmenes de trabajo. Sin embargo, en los últimos años ha habido dos desarrollos que tuvieron un considerable efecto sobre la forma en que funcionamos. El primero se refiere al manejo de catálogos heredados de otro editor. El segundo es la administración del correo electrónico.

Actualmente la actividad editorial está menos establecida que en el pasado. Las adquisiciones y fusiones son parte de la vida empresarial. Asimismo, es frecuente que una editorial venda un catálogo porque ya no conviene a su orientación.

CATÁLOGOS HEREDADOS DE OTROS EDITORES

Ya sea que se haya producido una adquisición, una fusión o la compra de un catálogo, es posible que le entreguen un catálogo en el cual no ha tenido ninguna participación hasta ese momento. Comenzar un nuevo trabajo y hacerse cargo del catálogo de otra persona son experiencias similares. De ello se derivan varias consecuencias:

- De repente, su carga de trabajo aumenta, posiblemente al doble.
- Una derivación positiva de esto es que de la noche a la mañana puede pasar de ser un editor con una responsabilidad de proporciones modestas a ser uno con considerable poder en razón del volumen de facturación que maneja: usted asciende en la escala de poder.
- Su visibilidad dentro de la editorial aumenta. Se ha puesto en sus manos un catálogo que la empresa quería comprar. Tal vez incluso hayan pagado bastante más de lo necesario, porque estaban especialmente interesados en él. Usted tendrá la presión de tener que demostrar que su inversión valió la pena.
- Debe entrar en contacto y familiarizarse con los libros adquiridos rápidamente. Esto es necesario, si ha de convertirse en un editor eficaz de estas obras. Ello incluye no sólo los libros del fondo editorial sino las publicaciones futuras.
- Puede ser que, tristemente, descubra que los libros no son de su total agrado. No sería el primer editor en quejarse de la calidad de los libros heredados. Tal vez incluso

deba hacerse cargo de libros cuya publicación rechazó en otro momento. Una editora se encontró frente a una colección completa heredada que, cuando se la habían ofrecido poco tiempo antes, había rechazado porque pensaba que el concepto de la colección y los libros individuales estaban mal orientados y no tenía mucha confianza ni en el director de la colección ni en los autores individuales.

- A la inversa, puede descubrir que ha recibido algunas perlas tanto en el fondo editorial como en las novedades, en cuyo caso considérese extremadamente afortunado y siéntase agradecido.
- Ya sea que esté conforme o disconforme con sus nuevos libros, también heredará un conjunto de autores. Los autores, con contadas excepciones, detestan que los pasen de una editorial a otra y, por extensión, de un editor a otro. Ahora deberá dedicar más tiempo a tratar de conocer a estos autores, y debe tener presente que muchos de ellos buscarán que les garantice que su nueva casa es un buen lugar.
- Los autores que al principio le parezcan difíciles son los que en sus editoriales anteriores quizá recibieron demasiada libertad para involucrarse en las decisiones editoriales, en un grado que a usted le parece profesionalmente inapropiado. Tenga cuidado cuando le digan que el editor anterior “prometió” esto y aquello. A menos que esas promesas hayan sido realizadas por escrito, no hay pruebas.
- También hay autores que desarrollan un apego especial a sus editores. Eso es, por supuesto, lo que usted quiere de sus autores —los exitosos, sobre todo— pero deberá lidiar con las consecuencias de haber sido separados de un editor en quien confiaban y a quien tenían en muy alta estima.

El camino hacia delante

- Tenga una buena disposición respecto de lo que ha ocurrido. Los gerentes no querrán escuchar que lo que hicieron fue una mala idea. Sí, implicará mucho más trabajo para usted, pero eso no significa que la adquisición del catálogo haya sido una mala idea comercialmente hablando.
- Puede tener la suerte de que los gerentes adviertan que su carga de trabajo ha aumentado considerablemente y le ofrezcan un par de manos extra para que lo ayuden. Si ello no sucede, tómese un tiempo antes de pedir ayuda. Cuando lo haga, asegúrese de haber preparado sus fundamentos minuciosamente. Produzca cifras para su caudal de trabajo mostrando no sólo la cantidad de títulos del fondo editorial y de novedades de los que es responsable, sino también la cantidad de propuestas de publicación recibidas en el transcurso del año. Como consecuencia de la

consolidación de las líneas editoriales que maneja, es probable que reciba más propuestas. Los autores voluntariosos tienen una editorial menos a cuya puerta tocar. Es preferible comenzar este proceso con algunas conversaciones informales con el gerente de su departamento, para hacerlo participar y ponerlo al tanto de la situación. Sin embargo, conviene tener una actitud positiva.

- Junto con esta información, haga un plan para lo que puede hacer con este catálogo mucho más grande si recibe más ayuda. Seguramente se le ocurrirán ideas para el desarrollo del catálogo. Los gerentes estarán complacidos si presenta ideas constructivas para extraer el máximo provecho de su nueva adquisición.
- Por más difícil que le resulte, deje de lado las percepciones negativas acerca de los libros que ha heredado. Debe trabajar con ellos de la misma forma profesional en que trabaja con los libros que usted mismo contrató. Puede descubrir que a medida que se acerque más a ellos, comenzará a ver sus atractivos. Si no es así, por lo menos, habrá puesto lo mejor de usted en términos profesionales para cada libro. De hecho, lo mejor de usted puede fortalecer las oportunidades de esos libros en el mercado.
- Escriba inmediatamente a todos los autores que ha heredado. Frente a la situación de tener que escribir una carta a docenas o incluso cientos de autores, es muy fácil caer en el “tono oficial”: una carta que contenga lugares comunes y que difícilmente esté a la altura de la imaginación de los autores. Póngase en el lugar de ellos: ¿qué le gustaría que sintiesen cuando lean esa carta?, ¿qué podría decir que los haga sentir que están en buenas manos? Piense detenidamente el contenido de esa carta. Ponga en ella algo de usted mismo, de manera que se formen alguna idea sobre usted. Para usar una expresión un tanto trillada, tóqueles alguna fibra sensible. Por supuesto, a los autores que recientemente firmaron un contrato y que están en proceso de escritura, o cuyos libros están en ese momento en proceso de producción, debería ofrecerles la posibilidad de tener una reunión.
- Haga un esfuerzo especial con los autores y los directores de colecciones más importantes. Invítelos a almorzar y trabaje duramente para conocerlos e informarles lo que está haciendo ahora y cuáles son sus planes para el catálogo.

Una reflexión final sobre esta experiencia. Véala de esta forma: tener un gran catálogo es lo que había planeado; tan sólo lo ha logrado antes de lo previsto. Si había pensado en cambiar de trabajo —inevitablemente, uno que significara un paso más arriba en la escala—, éste es el grado de responsabilidad que habría obtenido.

La diferencia es que crear un gran catálogo o buscar un trabajo de mayor responsabilidad habría sido su elección. En esta situación, usted no eligió, pero piense detenidamente antes de proclamar que esto no es en absoluto lo que quiere.

EL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO

El correo electrónico es una bendición para los editores, porque les permite transmitir cantidades considerables de material a diversas personas. También proporciona un medio de comunicación instantánea. Cuando los editores y los autores se comunicaban por carta, había un entendimiento implícito de que la respuesta no se recibiría instantáneamente. Las cartas podían dejarse para un momento más conveniente. Muchas veces ese momento no llegaba sino después de semanas. Escribir una carta requiere más concentración y esfuerzo. Los correos electrónicos pueden escribirse en un instante, incluso con errores gramaticales.

Las cartas aún conservan un lugar definido. Deben ser reservadas para los mensajes más formales o serios. Más aún, automáticamente conservamos las copias de las cartas y podemos remitirnos a lo que está escrito si se presenta una situación difícil. Del mismo modo, por la misma razón, no debería borrar los mensajes recibidos a través del correo electrónico cuyo contenido sea importante. Deshacerse de los mensajes viejos está bien, pero piense detenidamente antes de presionar el botón para eliminarlos.

El correo electrónico es ideal para controlar el progreso del trabajo de los autores con sus libros. Sin embargo, con los autores que parecen querer ignorar sus averiguaciones, no debe ser el único modo de comunicación. No hay nada que reemplace una reunión cara a cara con el autor o una conversación telefónica, si realmente está preocupado por una fecha de entrega y desea asegurarse de que el autor cumplirá con ella.

El correo electrónico también es ideal para contactar a los asesores, para enviarles propuestas de libros y discutir el material que están examinando. Puede acelerar el proceso enormemente.

Pero el correo electrónico puede convertirse en un monstruo de comunicación. Para utilizarlo, se requiere un abordaje disciplinado. Durante los momentos de aburrimiento, desidia o simplemente cuando le duele el cerebro, es fácil dar una mirada furtiva a la casilla de correo electrónico para ver si ha llegado algo interesante. En realidad, debería atenerse a su tarea original, por más que quiera apartarse de ella. Las siguientes son algunas reglas básicas para el uso del correo electrónico:

- Revise el correo electrónico cuando llegue a la oficina, para ver qué ha llegado desde que se fue. Borre los correos electrónicos que no requieran atención y cuyo contenido no sea importante.
- Conteste los mensajes cuyas respuestas puedan ser enviadas instantáneamente. Es importante diferenciar los correos electrónicos cuya lectura y respuesta no demandan tiempo de aquellos que necesitan mucho más atención y podrían quedar en la lista de prioridades que ha establecido para ese día.

- Los archivos adjuntos que requieran una lectura minuciosa deben reservarse para ser leídos más tarde. Si debe imprimirlos, hágalo o pídale a su asistente que lo haga, si son demasiado extensos.
- Abandone el correo electrónico hasta que haya resuelto algunas de las tareas importantes que tenía pendientes. Lo mejor sería cerrar la casilla por un momento, de manera de no tentarse de responder cualquier mensaje que llegue.
- Puede regresar al correo electrónico más tarde, tal vez en la hora del almuerzo, o cuando haya finalizado las tareas urgentes.
- Todos hemos pasado por la experiencia de “perder” un correo electrónico porque se deslizan tan abajo en la casilla de entrada que ya no vemos (y por lo tanto no recordamos) el mensaje que debía ser respondido. Intente vaciar la casilla de entrada de todo lo que ya ha sido resuelto —imprimir una copia o archivar el mensaje en una carpeta—, de manera de mantenerla relativamente descongestionada y poder ver siempre los mensajes sin responder.
- No use el correo electrónico como el único modo de comunicación con sus colegas (además de las reuniones informales). Recuerde que está trabajando en un equipo y es útil hablar cara a cara.
- Relea sus mensajes antes de presionar el botón “enviar”. Aunque todos nos hemos acostumbrado a aceptar el nivel bastante laxo de escritura que propicia el correo electrónico por ser un medio tan fácil, quizá los autores no sean los más indicados para recibir mensajes plagados de errores de ortografía, puntuación y gramática.

EL TEMOR AL FRACASO

Hay muchas cosas que deben aceptarse cuando se es editor, y una amenaza siempre presente es la posibilidad de fracasar. Está el gran fracaso —“Nunca llegaré a ser un verdadero editor”— y el pequeño fracaso —“Me aterroriza la posibilidad de que este libro no sea exitoso”—. Los editores experimentados que han estado en el negocio durante mucho tiempo probablemente ya hayan superado la etapa del gran fracaso (a menos que pertenezcan a la clase de los ansiosos crónicos), pero son perfectamente capaces de vivir constantemente con el temor a los pequeños fracasos: el libro que misteriosamente no se vende.

Sería un error creer que el temor es una fuerza dominante en la vida del editor. Aquellos que pueden comprender su trabajo adecuadamente sienten mucha excitación y placer. Sin embargo, puesto que el temor al fracaso asedia la conciencia de muchos editores cuando comienzan su carrera, vale la pena examinar en más detalle de qué se

trata realmente esta ansiedad, y cómo aceptarla y ponerla a funcionar de modo positivo.

¿Soy suficientemente bueno?

Querer convertirse en editor, y quererlo desesperadamente, es un sentimiento muy común entre las personas que se incorporan al personal de una editorial. No obstante, cuando el sueño se hace realidad, muchos jóvenes editores caen bruscamente en la cuenta de que el trabajo implica muchas responsabilidades y puede ser estresante. No sólo deben vérselas con una sustancial carga de trabajo, sino que la tarea requiere cualidades indefinibles tales como talento y criterio. Dedicando suficientes horas al día, es posible cumplir con la carga de trabajo, pero la ansiedad surge cuando se plantean cuestiones relacionadas con el talento y el criterio.

Nadie puede enseñar el talento, pero con un buen entrenamiento y el apoyo adecuado, un joven editor puede mejorar su criterio. La experiencia, por supuesto, es el gran maestro, pero la calidad de su experiencia también determinará el modo como aborde el trabajo.

Hay individuos dotados que verdaderamente parecen tener un talento especial, perspicacia y criterio pero, cuando un editor joven percibe estas habilidades en los colegas más antiguos, no necesariamente está en presencia de algo mágico. Está en presencia de la experiencia. Aprender de la experiencia consolida la confianza. Esos editores más antiguos no realizan su trabajo sin esfuerzo. La experiencia les ha enseñado a trabajar con mayor confianza, decisión y, por lo tanto, con mayor desenvoltura e incluso elegancia, algo que el editor joven desea fervientemente. Es fácil llegar a la conclusión de que, porque alguien (casi seguramente más experimentado) parece tener muchos menos problemas para vérselas con todos los riesgos e incertidumbres de la tarea editorial, esa persona de alguna manera nació para ese trabajo y que esas cualidades son algo perfectamente natural.

Los editores más experimentados son bastante sinceros respecto de sus errores. Naturalmente, en esa etapa de sus carreras pueden ser sinceros porque en esencia han demostrado su capacidad para concebir, contratar y editar libros. Es mucho más difícil admitir los errores cuando todo está aún por demostrarse.

Siempre recuerde que sus ídolos editoriales casi seguramente han comenzado sintiendo lo mismo que usted: preocupándose por cómo diferenciar lo valioso de lo inservible en la pila de propuestas editoriales y manuscritos que les llegan. La preocupación corta además por los dos lados: ¿podré escoger proyectos que desemboquen en buenos libros?, ¿rechazaré los que podrían ser exitosos? Otras preocupaciones típicas son:

- ¿daré con el autor adecuado para la brillante idea que tengo?,
- ¿encontraré una buena idea para darle trabajo a mi autor exitoso?,
- ¿lograré encontrar un autor y un ilustrador de libros infantiles realmente buenos?,
- ¿podré anticipar la próxima tendencia que beneficie a mi catálogo no literario?,
- ¿lograré dar formato electrónico a nuestros textos de referencia?,
- ¿conseguiré volver más competitivos nuestros materiales de enseñanza para las escuelas?, y
- ¿convertiré mi catálogo académico en algo más distinguido que lo que ofrecen mis competidores?

Lo ideal es sortear la barrera de cómo proceder teniendo un editor más experimentado de su lado. Si su jefe aún no las ha organizado, sugiera reuniones periódicas en las que pueda ponerlo al tanto de los proyectos que desea llevar a cabo y los que prefiere rechazar. Prepárese minuciosamente para la reunión, especialmente ordenando sus argumentos a favor y en contra de las propuestas.

Atravesando este proceso, podrá ordenar sus propias ideas y también aprender de los comentarios que haga el editor más antiguo acerca del contenido y el mercado, y de la elección de los asesores, y tomar otros consejos que éste le vaya dando. El editor más antiguo también se beneficiará con este tipo de intercambios periódicos. Puede comenzar a saber cómo trabaja usted, de manera que a sus ojos puede dejar de ser una incógnita. Además, en estas sesiones a veces pueden emerger nuevas ideas que también el editor más antiguo quiera materializar.

Lamentablemente, se sabe de colegas experimentados que roban ideas de los colegas más jóvenes, sin darles el menor crédito por ellas. No hay soluciones fáciles a este problema. Es un riesgo que debe correr y, si le ocurre, busque formas amables pero firmes de recordarle a esa persona cuál es su parte en el éxito, y siempre deje en claro las ideas en las que trabajará usted y aquellas en las que el editor más antiguo quería trabajar. Sea asertivo pero no agresivo. A nadie le gusta que le hagan reproches solemnes. Tal vez la intención de su colega no haya sido robarle, sino que se dejó llevar por su entusiasmo.

Con el tiempo sentirá menos necesidad de este tipo de interacciones periódicas, a medida que comience a advertir que ha desarrollado sentido de la dirección y confianza. En algún punto, ambas partes acordarán mutuamente que ha llegado el momento de que usted comience a trabajar en forma más autónoma, aunque siempre deberá haber una estructura que les permita a ambas partes reunirse y discutir asuntos en forma más intermitente.

Una cosa debe quedar clara desde el comienzo. ¿Qué es exactamente lo que la gerencia espera de usted? Esto implica, básicamente, acordar objetivos, ya sea respecto de la cantidad de títulos, del contenido o de los ingresos a obtener. Si tiene una idea clara de lo que se espera de usted, entonces hay algo a lo que puede apuntar.

¿Mis autores me respetarán?

El segundo gran aspecto que atormenta a los editores cuando comienzan a trabajar es si lograrán sentirse seguros en relación con los autores. Tratar con autores noveles, igualmente nerviosos, parece menos angustiante que trabajar con autores famosos y exitosos. Pues bien, es exactamente al revés. Muy a menudo son los nuevos autores quienes imponen las mayores exigencias en cuanto al trabajo de edición, simplemente porque tienen menos confianza en lo que están haciendo. Los autores experimentados a menudo “dejan hacer” y se relajan, dándole al editor espacio para hacer su trabajo.

Finalmente descubrirá cómo trabaja cada autor y cómo quiere trabajar con usted. Si bien entre ellos hay algunos bastante desagradables, los autores no son en absoluto tan atemorizantes ni intimidantes como imagina.

Los autores no buscan en sus editores pares intelectuales, expertos tan informados como lo están ellos. Lo que buscan en un editor es alguien con quien puedan sentirse cómodos y, más que nada, alguien que sea competente en lo que hace. Tal vez aún no esté en condiciones de demostrar que tiene un dominio absoluto de la edición de libros o del catálogo en el que está trabajando, pero ocupándose de las preocupaciones de los autores y de su trabajo con presteza, eficiencia y en forma amistosa y solícita, hará mucho por persuadirlos de que están “en buenas manos”. Ésta es la primera y fundamental posición que debe intentar alcanzar y, si puede hacerlo en forma sostenida en el tiempo, comprobará que la confianza crecerá gradualmente. Algunos editores utilizan la táctica de admitir que saben un poco acerca de muchas cosas, lo cual generalmente ayuda a explicar los puntos ciegos en sus conocimientos.

Recuerde que usted es perfectamente capaz de mantener conversaciones y discusiones inteligentes con sus autores sobre lo que verdaderamente les importa: la publicación de sus libros. A lo largo de los años desarrollará una sensación de familiaridad, experiencia y conocimientos en el área editorial que haya escogido y de hecho puede llegar a discutir el tema al que se dedica en un nivel mucho más alto que el que poseía cuando comenzó. En esa etapa habrá adquirido una efectividad considerable: no sólo comprenderá y podrá llevar adelante su práctica como editor con habilidad, sino que tendrá un excelente dominio del tema y comenzará a disfrutar las discusiones en esa materia con los autores.

Nunca tenga miedo de comunicarle a un autor que sabe muy poco sobre un aspecto particular del tema. Ello le dará al autor la posibilidad de explicárselo, algo que hará con

gusto, pues lo pondrá en la posición del experto. Usted puede compensar sus debilidades en una dirección demostrando su dominio del área en la que es mucho más avezado: la edición. Es preferible decir: “No, no sé sobre ese tema”, que fingir saber e inevitablemente ser descubierto y quedar como un tonto.

El pequeño fracaso

¿Tiene un libro que no funciona como esperaba? Eso forma una parte indisoluble de su camino desde la inexperiencia hacia la experiencia. Todos los tienen. Sin embargo, si los tiene regularmente y en grandes cantidades, está en problemas. Es posible que trabaje en una editorial que tenga algún sistema de aprobación de nuevos proyectos. Sea cual fuere la forma concreta de ese sistema, casi seguramente incluirá una discusión detallada entre los miembros que se reúnen para aprobar el proyecto. Probablemente requerirá datos de ventas anteriores de libros similares, y la opinión de los departamentos de ventas y marketing respecto de los desafíos que presentará el libro, y si éstos pueden ser enfrentados. También requerirá información financiera, generalmente un estado de resultados proyectado para el libro, quizás incluyendo cifras para las ventas en todo el mundo y para la venta de derechos subsidiarios. Probablemente se incluyan informes de asesores externos, si ello es adecuado al tipo de edición en la que se desempeña. En suma, habrá realizado un gran trabajo de preparación sobre el libro para alcanzar el punto en el que solicita la aprobación. Si ha hecho su trabajo convenientemente y si sus colegas a su vez han hecho su trabajo de evaluación correctamente, no tiene motivos para preocuparse por el posible fracaso del libro.

Hay una gran excepción. Si insiste en que un libro funcionará cuando los demás tienen reparos o se muestran pesimistas, su insistencia en imponer el libro conllevará un riesgo. Si el espíritu de su empresa es “democrático”, es decir, si la mayoría de los colegas reunidos no desean apoyarlo, su libro será rechazado. Sin embargo, si trabaja para una empresa en la que el editor tiene la última palabra, entonces el libro será contratado y usted debe recordar que ha asumido un riesgo. Su éxito o su fracaso dependerá de usted, y no podrá quejarse si fracasa.

A todo editor debe permitírsele ocasionalmente asumir esta clase de riesgos porque es un hecho que muchos buenos libros han sido publicados únicamente porque el editor estaba dispuesto a luchar por ellos. ¡Pero su eficacia se medirá de acuerdo con el último riesgo que funcionó!

DÍAS SOMBRÍOS

Incluso los editores más experimentados tienen días sombríos, periodos en los que no

parece haber libros potencialmente exitosos en el horizonte y las noticias del departamento de ventas no son las mejores. No hay razón para suponer que las buenas propuestas de publicación llegarán en forma regular. Probablemente lleguen repentinamente —todas al mismo tiempo— y luego seguirá un periodo en el que tenga muy pocas. Ésta es sencillamente la manera en que parece suceder y usted ciertamente no debería perder su tiempo o hacerles perder tiempo a sus colegas proponiendo libros tan sólo para hacer algo. Procure dominar la sensación de pánico que inevitablemente sobreviene. Si está haciendo su trabajo en forma adecuada, estableciendo contactos asiduamente con autores, asesores y agentes, y realizando el seguimiento, las propuestas llegarán. No lo harán si se queda sentado preocupándose.

Hay un periodo crítico en medio de lo que parecen ser interminables días sombríos. Es el periodo en el que ya contrató los libros pero aún debe verlos editados, cuando aún están en proceso de preparación. Todavía debe descubrir si es capaz de ser editor, porque no hay ventas ni reseñas para evaluar lo acertado de su criterio. No hay modo de evitar esto. Necesita reunir coraje para reconocer la ansiedad y continuar trabajando. Finalmente, cuando los libros se hagan realidad, ese prolongado periodo habrá terminado y usted podrá evaluar adecuadamente lo que logró.

El cambio cultural

Hemos enfatizado mucho la importancia de trabajar con otras personas. Uno de los cambios más significativos en la actividad editorial a lo largo de los años ha sido el gradual reconocimiento de que la estrecha integración de todos los departamentos de una editorial es altamente beneficiosa para los buenos resultados editoriales. La necesidad de integración y de estrechas relaciones de trabajo también se extiende al departamento editorial. Los editores que han tenido la suerte de ser entrenados y supervisados por editores más experimentados probablemente reproduzcan ese mismo tipo de apoyo y sentido de la orientación con la próxima generación de editores, cuando tengan responsabilidades gerenciales y demás. El problema con la llamada “visión dura”, que constituye la parte más difícil del trabajo y con la que los editores jóvenes tendrán que vérselas, es que esos mismos editores jóvenes pueden terminar perpetuando esa visión.

Los editores que han absorbido adecuadamente el cambio cultural hacia el trabajo en equipo serán más profesionales y tendrán más confianza. Considerarán las opiniones de otros colegas como válidas y necesarias. Comprenderán y aprenderán el contexto más general —la editorial en su totalidad, cómo funciona y cómo se inserta dentro del mercado editorial más amplio— y, en consecuencia, se convertirán en editores más efectivos.

¿EL MEJOR TRABAJO?

En una época, cruzar las grandes divisiones entre las áreas de edición, producción, ventas y marketing era inusual. Se comenzaba en un departamento, se aprendían los secretos del oficio y se permanecía allí. Hoy la gente joven circula, especialmente del departamento editorial al de ventas y marketing, y viceversa, antes de finalmente instalarse en uno u otro. En Estados Unidos ya se ha establecido el principio de impartir a los ingresantes un buen entrenamiento general. En el Reino Unido, algunas editoriales ofrecen un entrenamiento general, pero no es el caso de la mayoría, aunque hay algunas evidencias de que ese abordaje está ganando terreno allí.[†]

Cualquiera que sea su ruta hacia el trabajo de editor, enfrenta una tarea que requiere tanto destreza como dedicación. Abórdela seriamente y estará realizando una actividad que aporta satisfacciones, le permite ejercer influencia, es extremadamente variada y, sobre todo, es estimulante. Es una posición privilegiada. No muchos pueden experimentar tal satisfacción en su trabajo. Hable con amigos que se dediquen a otras actividades o profesiones y descubrirá la magnitud de su propio privilegio. Sí, se requieren muchas horas de usted e, históricamente, los salarios no están a la altura de los de otras profesiones.

En el Reino Unido, los salarios están comenzando a subir, especialmente en las grandes editoriales, donde los editores exitosos y valiosos son vistos como un importante corolario de la elevación de los estándares profesionales.[†] Estar “en posesión de una renta personal” ya no es uno de los atributos necesarios de un editor. ¿Es realmente importante si es el mejor trabajo dentro de la editorial? Sus colegas de ventas y marketing probablemente cuestionarían ese punto de vista. Y depende de lo que usted pretenda de la tarea editorial. Si lo que busca es poder, además de la posibilidad de ejercer sus habilidades profesionales, tal vez debería haber sido administrador editorial. Probablemente el que esta controversia esté viva sea un buen reflejo del modo en que la actividad editorial se ha transformado, en los últimos años, en una industria más comercial.

Se dijo al comienzo de esta obra que ser editor aún es ocupar un rol central. Sólo sobre la base de esto un editor puede afirmar que realiza el mejor trabajo. Lo que hace que la tarea del editor sea tan especial dentro del ámbito editorial, y en comparación con otras profesiones, es que usted tiene algo tangible que mostrar como resultado de su esfuerzo. Todos sabemos que existe una muy alta correlación entre la satisfacción en el trabajo y la capacidad para ver la propia cuota de responsabilidad en la producción de algo o en un resultado exitoso.

Un libro es la culminación de muchas manos y cabezas que trabajan en formas complejas. El resultado es un pequeño milagro que todos los involucrados pueden

sostener en sus manos. Pero el editor puede sostenerlo y proclamar, más que nadie excepto el autor, su responsabilidad por su existencia misma. Ésa es su satisfacción.

† En América Latina la situación se asemeja a la descrita por la autora como ya superada. [N. del e.]

† En el Reino Unido existen descripciones de las responsabilidades asociadas con muchas funciones editoriales. Para mayor información sobre estos estándares profesionales visite www.train4publishing.co.uk/content/ocstd/index.htm [N. del e.]

9. ¿Tiene futuro el libro?

Algunos lectores estarán preguntándose ¿por qué molestarse con estos consejos e instrucciones detalladas sobre cómo editar libros? El futuro está en la edición electrónica. En efecto, parece haber un gran futuro allí. La publicación en línea está establecida, especialmente en las áreas académica, científica y técnica. El libro electrónico aún está en desarrollo, pero si el mercado lo quiere es algo que todavía está en discusión.

No importa qué tan escéptico sea respecto de todo esto, no puede ignorarlo. Pero cualquiera que intente incursionar en este campo debe tener en cuenta las importantes implicaciones referidas a los derechos de autor, precios y costos. Nuevamente, recomiendo a los lectores remitirse a *Selling Rights*, de Lynette Owen, donde encontrarán un excelente resumen de las muchas variantes de la publicación digital y sus implicaciones en cuanto a los derechos de autor, uso y costos. Actualmente, la edición digital —para las editoriales tradicionales de libros— es esencialmente un producto derivado de la publicación impresa y, por lo tanto, un área correspondiente a los derechos subsidiarios.

Cualquiera que haya crecido leyendo libros como una de sus fuentes principales de educación y esparcimiento siempre se asombra por la enorme facilidad con la que los niños manejan las computadoras y los videos. Para cualquiera que tenga más de 40 años, la televisión es algo que se incorporó a sus vidas —no siempre estuvo allí— y para muchos, algo que tenían permitido ver en forma medida. Quizá todavía sea, en sus mentes, eso que está en el rincón. Para los niños de hoy, la televisión y la videograbadora forman parte de ellos. En la escuela se les ha enseñado a usar las computadoras como una habilidad necesaria para el desempeño en el trabajo. Algunos han recibido parte de su educación en los puntos principales del programa de estudios a través de paquetes de software. Estos jóvenes sujetos se sienten perfectamente cómodos con la era electrónica y es inevitable que cuando crezcan y tengan poder adquisitivo quieran comprar su información y entretenimiento en un formato que les resulte familiar.

Así, pues, una editorial que elija ignorar esto corre el riesgo de quedarse atrás o de que su actividad editorial gradualmente sea acaparada por los productores de software. Sería francamente insensato sugerir ahora mismo que el libro desaparecerá. Los libros aún tienen ventajas respecto de los productos electrónicos. Son muy cómodos para el ojo (y la espalda) cuando se los usa durante un tiempo prolongado. Son muy fáciles de trasladar, amigables para el usuario y casi no necesitan ningún tipo de protección adicional. Además, son económicos.

Sin embargo, si trabaja en una empresa grande, posiblemente usted y sus colegas

estén siendo alentados, o se les estén impartiendo instrucciones, para que trabajen en ideas para la publicación electrónica, incluyendo el paso de los libros a formatos digitales. Hay algunas editoriales que ya no se nombran a sí mismas como editoriales sino como “proveedoras de contenidos”. Sin embargo, probablemente la mayoría de las personas que eligen trabajar en el área editorial todavía lo hagan porque quieren ser editores, no proveedores de contenidos. Tales conceptos no se instalarán cómodamente en todas partes.

Ante lo nuevo, es importante recordar que la función editorial sigue siendo la función editorial, cualquiera que sea el medio. Aún debe buscarse material que los lectores quieran comprar; presentarlo en una forma que éstos encuentren atractiva y cómoda de usar; comercializarlo de manera que sepan que está disponible y sepan cómo obtenerlo; y fijar precios en un nivel que esos lectores estén dispuestos a pagar. Muchos de los procesos descritos en este libro siguen siendo básicamente los mismos para el desarrollo de productos electrónicos, aun si la forma en que se presenta el contenido es diferente. Esos procesos son:

- investigación de mercado,
- evaluación del producto,
- desarrollo de ideas creativas,
- diseño y producción,
- estimación de costos, ingresos y utilidades, y
- ventas y marketing.

Nadie que tenga una visión fundamentada de la realidad sabe a ciencia cierta qué sucederá con la edición digital pero, entretanto, las editoriales con visión de futuro la adoptarán, y prepararse para lo que vendrá sin duda les demandará costos considerables.

Muchas de ellas demostrarán haber estado en lo correcto, porque habrán hecho el trabajo preliminar en forma adecuada. Es fácil caer en la tentación de fabricar productos digitales porque “es lo que hay que hacer”. Sin embargo, como se ha dicho muchas veces, la invención de la imprenta habría pasado inadvertida si, por razones sociales o culturales, no hubiese surgido una demanda de un formato que fuese más accesible y conveniente que los manuscritos iluminados. Los libros son un medio para transmitir información; los productos digitales son otro medio.

EL EJEMPLO DE LOS CD-ROMS

El formato CD-ROM llegó para quedarse. Es particularmente útil en la publicación de libros de información y referencia, dado que permite almacenar grandes cantidades de contenidos que pueden ser manipulados por el usuario con facilidad. Su actualización también es relativamente fácil y puede ser realizada a un bajo costo para el productor. Cuando el entusiasmo por las posibilidades que presenta el CD-ROM llegó al negocio editorial, comenzaron a desarrollarse una serie de proyectos tanto para el mercado comercial como para los mercados especializados. Se destinaron grandes sumas de dinero a desarrollar y producir CD-ROM, con la suposición de que los compradores pagarían hasta mil libras para adquirirlos.

Emergió la percepción, que parecía datar de la primera mitad del siglo XX, de que habría una demanda de las familias de acceder a cantidades prodigiosas de información, sobre la base del modelo de la enciclopedia. Las enciclopedias fueron exitosas en su momento porque representaban la creciente opulencia y las aspiraciones cada vez mayores de la población. También tuvieron éxito en su momento porque la persona común tenía relativamente poca información. Luego la televisión inevitablemente se convirtió en la gran proveedora de información y, a su vez, fue prácticamente sustituida por internet. La idea de que las familias tendrían estos CD-ROM en un estante y los podrían tomar, compartir y explorar sencillamente resultó equivocada. Las familias y los individuos podían obtener información fácilmente de muchas otras fuentes, y sin tener que desembolsar varios cientos de libras.

Lo que aumentó la dificultad fue que si un comprador interesado entraba en una tienda y encontraba un CD-ROM que le interesaba, no resultaba muy sencillo ver el contenido de ese CD. Había pocas posibilidades de hacer algo equivalente a hojear un libro.

Los CD-ROM son un muy buen ejemplo de un mañana promisorio que no resultó ser lo que los futurólogos predijeron con vehemencia. Lamentablemente, el resultado fue que se desperdiciaron inversiones por grandes sumas de dinero.

DESAFÍOS TÉCNICOS Y DE DESARROLLO PARA LOS EDITORES

Cuando se enfrente con productos digitales, además de seguir los procesos básicos descritos anteriormente, tenga en cuenta algunos otros aspectos.

- El primero es que debe familiarizarse con las dimensiones técnicas de los paquetes que está evaluando. Ésta es un área en la que no puede escatimar gastos ni esperar que, si no sabe algo, aparezca otra persona que sí sepa.
- Si decide asociarse con un productor digital, ¿cómo se verá ese acuerdo dentro de

cinco años?

- Los productos digitales especializados a menudo proveen líneas de ayuda al comprador. ¿Tiene los recursos para ofrecerla? Atender el teléfono y solucionar los problemas de los usuarios demanda mucho tiempo y puede ser costoso.
- La comercialización de estos productos probablemente demande materiales de promoción y demostración costosos. Las políticas de precios son particularmente complejas. Para los productos comerciales, la editorial debe adivinar en términos absolutos cuál es el precio que el comprador común está dispuesto a pagar. Para las editoriales especializadas está el problema de cómo determinar el precio adecuado para la versión electrónica en relación con la versión impresa.

Hay tantos aspectos a tener en cuenta que es mejor ver todo esto como una oportunidad para embarcarse en algo que es demandante, exigente y excitante. Recuerde, sin embargo, que en el entusiasmo por desarrollar algo enteramente nuevo, no debe perder la objetividad, de manera de poder siempre aplicar esos primeros principios de evaluación de su producto y del mercado. Si los antepone a todo lo que haga, le serán de mucha utilidad.

EN CONCLUSIÓN

Antes de que llegue el momento del negocio de la edición digital —y estamos lejos de eso—, en un periodo de incertidumbre plantéese siempre: “El hecho de que tengamos los medios técnicos para hacer algo, ¿significa que *deberíamos* hacerlo?” Si está tratando de convencerse a usted mismo de desarrollar y producir algo porque los medios técnicos para la manipulación de ese nuevo producto son impactantes —flexibles, fáciles de manejar y con posibilidades de hacer referencias cruzadas (¡tan sólo presionando algunas teclas!)—, entonces puede que esté perdiendo la orientación de su negocio. Nadie compra un libro porque es fácil dar vuelta a las páginas. Es la combinación de contenido y facilidad para dar vuelta a las páginas lo que ha hecho del libro algo tan exitoso. Por lo tanto, cuídese de vender medios sin fines. “Fines”, para nuestros propósitos, son el contenido que alguien desea. Asegúrese de que el contenido y los medios para presentarlo logren un feliz matrimonio. Siempre hágase las siguientes preguntas:

- ¿hay un mercado para este producto?, ¿por qué?,
- ¿tengo la experiencia y los conocimientos para fabricar este producto?,
- ¿puedo producirlo a un precio adecuado para el mercado?,

- ¿sé cómo llegar al mercado con este producto?,
- ¿habrá una relación satisfactoria entre mis costos y mis ingresos?, y
- ¿puedo usar formatos digitales para crear productos que complementen los productos en papel?

Éstas son las mismas preguntas que debe formularse como editor de libros. En consecuencia, no se asuste cuando se enfrente a planes ambiciosos para el desarrollo de productos digitales, y no tema formularse las mismas preguntas respecto de su administración.

Finalmente, no caiga en la dicotomía “o esto o aquello”. No es una cuestión del libro *versus* la edición digital. Su trabajo consiste esencialmente en obtener, organizar y presentar el contenido. Elija el método para la presentación de contenidos en función del mejor uso que pueda hacerse de ellos.

10. Lecturas recomendadas y otras fuentes de información

En el Reino Unido, todo aspirante a editor debe leer *The Bookseller* y *Publishing News* de principio a fin todas las semanas; la primera tiene un sitio electrónico muy útil, en el que puede encontrar novedades, información y artículos (www.thebookseller.com). Quienes tengan un especial interés en el mercado estadounidense deberían leer *Publisher's Weekly* (www.publishersweekly.com). [Y quienes actúan en el ámbito hispanoamericano deberían estar al tanto de *Delibros*, la única revista sobre la industria del libro en español. Aunque son publicaciones para el público en general, también son informativas *QuéLeer*, *Leer* y *Revista de Libros*, en España; *Hoja por Hoja* y *Libros de México*, en México; *Radar Libros*, suplemento de *Página 12*, en Argentina. N. del e.]

A continuación encontrará una lista de obras que debería leer junto con el presente libro. La lista es breve pero los libros son excelentes.

Athill, Diana, *Stet*, Londres, Granta Books, 2001.

Baverstock, Alison, *Marketing Books*, Londres, Kogan Page, 1997.

Blake, Carole, *From Pitch to Publication*, Londres, Macmillan, 1999.

Butcher, Judith, *Copy Editing*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993, 3a ed.

Clark, Giles, *Inside Book Publishing*, Londres, Routledge, 2000, 3a ed.

Epstein, Jason, *La industria del libro. Pasado, presente y futuro*, Barcelona, Anagrama, 2002, Argumentos.

Hurst, Christopher, *The Invisible Art*, Londres, C. Hurst, 2002.

Jones, Hugh y Chris Benson, *Publishing Law*, Londres, Routledge, 2002.

Owen, Lynette, *Selling Rights*, Londres, Routledge, 2001, 4a ed. —, comp., *Clark's Publishing Agreements*, Londres, Butterworth LexisNexis, 2002, 6a ed.

Peacock, John, *Book Production*, Londres, Chapman & Hall, 1995, 2a ed.

Randall, G., *Principles of Marketing*, Londres, Thomson Learning, 2002.

Woll, Thomas, *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*, México, Librería, Fondo de Cultura Económica, Libros Sobre Libros, 2003.

Además, cualquiera que pueda robar, implorar, pedir prestado o —con suerte— comprar un ejemplar en una librería de viejo con un sitio web de libros agotados, debería leer *Kindred Spirits: Adrift in Literary London* de Jeremy Lewis. Mejor aún sería si HarperCollins, bajo cuyo sello Flamingo apareció por primera vez, lo reimprimiera. Este libro es un relato urbano y a menudo hilarante sobre la edición de libros tal como era en

el pasado. Lleno de excentricidad, malas conductas y visión/ obstinación/determinación, retrata un mundo al que muchas personas todavía piensan que podrían entrar.

[Otras recomendaciones en español son:

- Alonso Erausquin, Manuel, *El libro en un libro. La edición, primer medio de comunicación de masas*, Madrid, Ediciones de la Torre, 2003.
- Calvino, Italo, *Los libros de los otros*, Barcelona, Tusquets, 1994.
- Cole, David, *Marketing editorial: la guía*, México, Librería-FCE, 2003, Libros sobre Libros.
- Leslie T. Sharpe e Irene Gunther, *Manual de edición literaria y no literaria*, México, Librería-FCE, 2005, Libros sobre Libros.
- Einaudi, Giulio, *Giulio Einaudi en diálogo con Severino Cesari*, Madrid, Anaya & Mario Muchnik, 1994.
- Feltrinelli, Carlo, Senior Service. *Biografía de un editor*, Barcelona, Tusquets, 2001, Tiempo de Memoria 12.
- Herralde, Jorge, *Flashes sobre escritores y otros textos editoriales*, México, Ediciones del Ermitaño, 2003, Yo Medito, Tú Me Editas.
- , *Opiniones mohicanas*, México, Aldus, 2000, y Barcelona, El Acantilado, 2001, Ensayo.
- Korda, Michael, *Editar la vida. Mitos y realidades de la industria del libro*, Barcelona, Debate, 2004, Historias.
- Muchnik, Mario, *Banco de pruebas memorias de trabajo 1949-1999*, Madrid, Del Taller de Mario Muchnik, 2001.
- , *Lo peor no son los autores*, Madrid, Del Taller de Mario Muchnik, 1999.
- Nadal, Jordi y Francisco García, *Libros o Velocidad. Reflexiones sobre el oficio editorial*, México, Librería-FCE, 2005, Libros sobre Libros.
- Pierre, Assouline, *Gaston Gallimard. Medio siglo de edición en Francia*, Barcelona, Península, 2003, Atalaya 118.
- Sagastizábal, Leandro de y Fernando Estévez Fros, comps., *El mundo de la edición de libros*, Buenos Aires, Paidós, 2002, Diagonales 1.
- Schiffrin, André, *La edición sin editores. Las grandes corporaciones y la cultura*, México, Era, 2001, y Madrid, Destino, 2000.
- Tusquets, Esther, *Confesiones de una editora poco mentirosa*, Barcelona, RqueR, 2005.
- Unsel, Siegfried, *El autor y su editor*, Madrid, Taurus, 2004, 2a ed.]

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Hay dos organizaciones que brindan a los editores ingleses excelentes oportunidades de

encontrarse, organizan eventos y ofrecen entrenamiento:

- The Society of Young Publishers: www.thesyp.demon.co.uk.
- Women in Publishing: www.cyberiacafe.net/wip.

Las fuentes de entrenamiento y formación en edición son muchas y variadas. Incluyen The Publishing Training Centre, reconocido como líder en la industria, que ofrece un amplio espectro de cursos en varios niveles a lo largo del año.

Los cursos dentro de instituciones de educación superior también son numerosos. Los que ofrecen títulos de posgrado en edición —algunos de los cuales también ofrecen formación en edición electrónica— son:

- The Publishing Training Centre at Book House (Londres)
- The Oxford International Centre for Publishing Studies (Oxford Brookes University)
- MA in Publishing Studies (City University)
- MA Publishing Programme (University of the Arts)
- Master of Publishing (Simon Fraser University)
- MS Publishing (Napier University)
- MS Publishing Studies (The Robert Gordon University)
- ML Publishing Studies (University of Stirling)

Para una lista completa de fuentes de formación en el Reino Unido, véase el apéndice de *Inside Book Publishing* de Giles Clark.

[Algunos centro de capacitación en América Latina y España son:

- Carrera de edición (Universidad de Buenos Aires)
- Cursos de capacitación editorial de Versal (México)
- Posgrado en Técnicas Editoriales (Universitat de Barcelona)
- Posgrado en Edición (Universitat Pompeu Fabra)
- Posgrado en Edición Global en Español y Edición Internacional (Universitat Pompeu Fabra)
- Posgrado en Edición (Centro de Formación Publish y Oxford Brookes University)
- Máster en Edición (Universitat Oberta de Catalunya)

- Posgrado en Procesos Editoriales (Universitat Oberta de Catalunya)
- Posgrado en Edición Digital (Universitat Oberta de Catalunya)
- Master de Edición Interuniversitario (Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Valencia y Asociación de Editoriales Universitarias Españolas)
- Esade
- Máster en Edición (Universidad Carlos III, Universidad de Salamanca y Grupo Santillana)
- Curso de Formación de Editores Iberoamericanos (Sociedad Iberoamericana de Amigos del Libro y la Edición [Siale], Fundación Carolina y Universidad Internacional Menéndez Pelayo)
- Curso de Edición (Universidad Nacional de Educación a Distancia Centro “Francisco Tomás y Valiente”, Conselleria de Cultura de la Generalitat Valenciana y Fundación Bromera)
- Prácticamente todos los organismos gremiales nacionales ofrecen algún tipo de capacitación profesional

En www.librossobrelibros.com, el sitio electrónico de la colección Libros sobre Libros, se presentan las ligas a estas instituciones. N. del e.]

Índice analítico

- adaptación televisiva y cinematográfica 23, 47
- adelanto *véase* anticipo
- Adriana Hidalgo 11
- agente literario xxvii, 1, 6, 21, 22-25, 30, 44, 46-49, 80, 81, 83, 85, 93, 102, 119, 127, 130, 141, 142, 142, 180
- ajuste, cláusula de 45, 46
- almacenamiento 21, 15, 37, 40, 150, 154, 156
- análisis de fortalezas y debilidades 8, 13, 34, 35, 128, 141
- anticipo xxi, 30, 38, 43-47, 51-53, 84, 85, 90, 93, 130
- anulación del contrato *véase* contrato, anulación del
- Argentina xxvi, 149
- arreglos especiales 72, 73
- arrogancia editorial xix, 161, 166
- asesor xv, xxiv, 1, 5, 13, 17-20, 34, 35, 64, 75, 78, 80, 81, 83-85, 134, 140- 142, 174, 177, 179, 180 legal 92, 93
- asesoramiento *véase* asesor
- asesoría *véase* asesor
- asistente editorial xxii, xxiii, 46, 97, 99, 174
- asociaciones de profesionales 6, 14, 108
- Atlántico, océano 46, 49
- Australia 156
- autor
 - ansiedad del 67, 79, 80, 104, 114-116, 162, 163
 - bloqueo del 60, 61, 65, 67, 78, 79
 - consultas al 22, 88, 95, 104
 - seguimiento del 59, 62-64, 75, 180

- Benson, Chris 93
- bestseller* 52, 106
- bloqueo de escritor *véase* autor, bloqueo del
- bloqueo del autor *véase* autor, bloqueo del

- Caballero Leal, José Luis 48
- calendarización “segura” 59, 64
- calendarización editorial *véase* cronograma

capítulo de muestra 14, 36, 86
Carpentier, Alejo 11
carta de presentación 8, 9
catálogo
 XXII-XXV, XXVIII, 1-3, 6, 10-13, 15-17, 19, 20, 29, 37, 38, 53, 102, 119, 121,
 123-129, 131, 132, 134, 139-141, 143-145, 147, 149, 152-156, 160, 165, 172,
 173, 177, 178
 adquisición de un 16, 121, 122, 170
 de ventas 97
 desarrollo y gestión del 10, 11, 20, 121-123, 125-127, 129, 131, 132, 136, 139-
 144, 146, 160, 172, 173, 177
 eliminación de títulos del 153-156
 heredado 140, 169, 170-173
 imitación del 136
catálogo de novedades *véase* novedades
CD-ROM 137, 185
club de lectores 38, 39, 47, 73, 108, 113
coedición 23, 38, 39, 45, 47, 72, 87, 99-101, 107
coherencia editorial 9, 12, 142, 147
Cole, David 96
colección 133-135, 137, 155, 171
 director de 133-136, 171, 173
competencia 5, 13-17, 21, 34, 35, 52, 54, 101, 107, 123-126, 128, 132, 133, 138,
 143, 144, 147, 149, 151, 155, 167, 177
compilador 28, 42
composición tipográfica XXV, 19, 35, 57, 100, 161
comprador de libros XXIV, 2, 3, 14, 16, 27, 28, 69, 73, 108, 122, 124, 131, 141,
 147, 149, 185
conflictos
 entre autor y editor 59, 77, 78
 entre coautores 77
consultas al autor *véase* autor, consultas al
consumidor de libros *véase* comprador de libros
contratación XXII, XXVIII, XXX, 7, 10, 20, 22, 26, 30, 33, 36, 40, 43, 44, 46-50, 52,
 54, 60, 62, 64, 67-69, 73-75, 77, 78, 81, 82, 84, 87, 89, 91, 92, 102, 105, 119,
 127, 131, 134, 136, 173, 176, 180
contratapa *véase* cuarta de forros
contrato

anulación del 79, 80, 84
firma del 4, 21, 27, 33, 43, 44, 51, 59, 67-69, 93
corrección de estilo *véase* corrector de estilo
corrección de pruebas *véase* corrector de pruebas
corrector de estilo XXIX, 70, 71, 74, 87, 88, 91, 92, 94-96, 98, 116, 160, 165
corrector de pruebas XXIX, 57, 88
correo directo 35, 69, 73, 139
correo electrónico 62-64, 158, 163, 169, 170, 173-175
correspondencia entre autor y editor 59, 116, 140, 154, 163, 172, 173
costos XXVIII-XXX, 7, 11, 16, 33, 36-39, 40, 46, 47, 55-56, 73, 74, 86, 100, 102, 121, 124, 125, 129-131, 150, 152, 161, 167, 183, 184, 187
de producción XXIX, 33, 36-39, 41, 49, 50, 54-57, 68, 72, 94, 95, 100, 101, 129-132, 148, 150
criterio editorial XXV, 2, 3, 144, 176, 180
cronograma 43, 59, 64, 65, 70, 72, 75, 82, 92, 108, 115
cuarta de forros 97, 100
cubierta 42, 49, 57, 72, 77, 88, 89, 100-105, 110, 118, 147, 149, 151, 156
cuestionario
de corrección 98
de diseño 98
de marketing 98, 99
de presentación 8
de producción 98
del autor 35, 87, 89, 97, 98, 100, 106, 107, 111

datos estadísticos *véase* estadísticas
departamentalización 161
departamento de diseño *véase* diseño, departamento de
departamento de marketing *véase* marketing, departamento de
departamento de producción *véase* producción, departamento de
departamento de ventas *véase* ventas, departamento de
departamento editorial *véase* editorial, departamento
depósito *véase* almacenamiento
derechos
de adaptación 23, 47
de reproducción 23, 45-47, 69
de traducción 23, 47
electrónicos 48

subsidiarios xxix, 22, 23, 33, 35, 38, 39, 46-48, 52, 69, 73, 100, 113, 179, 183
desarrollo de proyectos editoriales *véase* proyectos, desarrollo de
descuentos xxix, 36, 39, 55, 56, 68, 69, 127, 130
devoluciones XXI, 37, 84
Diana 123
diarios XXI, 6, 18, 92, 109, 111, 142
dictaminador xxii, 5, 17
difamación 92
director de colección *véase* colección, director de
director
 de marketing 112, 150
 editorial xxii, xxiv, xxv, xxviii,
 xxix, 112, 142
 financiero xxix
diseño
 de cubierta xxiv, xxv, 24, 26, 54, 72, 88, 95, 98, 101-105, 110, 118, 149
 de interiores xiv, xxv, 72, 95, 101, 102, 124, 147
 de lomo 104, 147
diseño, departamento de 19, 70, 71, 102, 115, 118, 122
diversificación editorial 121, 122, 124, 137, 155
Dorling Kindersley 3, 124

economía de escala 39, 41
edición académica xxvii, 16, 18, 19, 36, 45, 70, 89, 118, 134, 146, 147, 177, 183
 científica, técnica y médica xxvii, 45, 66, 183
 comercial xvii, xxi, xxiv, 2, 4-7, 17, 19, 22, 23, 33, 36-38, 44-46, 48, 49, 52,
 61, 69, 70, 81, 84, 90, 97, 102, 111, 112, 114, 119, 122, 123, 125, 127, 128,
 130, 139, 147-150, 163, 185, 186
 de libros de referencia 7, 15, 16, 64, 90, 124-126
 de libros de texto xxiv, xxvii, 7, 11, 13, 15, 54, 64, 73
 de libros ilustrados xxv, 19, 49, 96, 101, 102
 electrónica xxvii, 23, 48, 177, 183, 184, 186
 escolar 7, 15, 19, 64, 74, 90, 96, 122, 155
 especializada xxi, xxiv, 1, 2, 4, 5, 8, 11, 15, 17, 33-37, 39-42, 44, 45, 49, 51,
 52, 61, 63-65, 69, 81, 84, 90, 97, 103, 106, 114, 123, 125, 127, 128, 139, 145,
 146, 148, 150, 155, 161, 185, 186
 profesional 18, 69, 74, 123, 126, 133, 137, 155
 universitaria 7, 12, 13, 15, 64, 73, 86, 90, 96, 122, 146

editor

de adquisiciones XXVII, XXVIII, 10, 29, 133, 145, 171

junior XXIII

literario 10, 30, 103, 122

senior XXII, XXIII

editorial académica *véase* edición académica

editorial comercial *véase* edición comercial

editorial de libros de referencia *véase* edición de libros de referencia

editorial de libros de texto *véase* edición de libros de texto

editorial escolar *véase* edición escolar

editorial especializada *véase* edición especializada

editorial profesional *véase* edición profesional

editorial

departamento XXV, 42, 181

gerente XXII, XXIX

egocentrismo editorial 166

ejemplares de cortesía 108, 113

El Acantilado 11

El Manual Moderno 11

eliminación de títulos del catálogo *véase* catálogo, eliminación de títulos del

entrega, fecha de XXXI, 7, 33, 39, 40, 42, 43, 47, 50, 59-61, 63-65, 67-69, 71, 72,
75, 79, 82, 91, 93, 116, 167, 174

entrega, plazo de *véase* entrega, fecha de

España XXVI, 114

estadísticas 13-15, 27, 28, 35, 110, 127

estado de resultados XXIX, XXX, 33, 36, 37, 46, 55, 56, 68, 179

Estados Unidos XXVI, XXVIII, 38, 44, 48, 181

estrés 25, 115, 159, 176

evaluación de costos *véase* estado de resultados

evaluación del proyecto *véase* estado de resultados

existencias *véase* inventario

favoritismo 165

fecha de entrega *véase* entrega, fecha de

fecha de publicación *véase* lanzamiento, día de

Feria del Libro de Bolonia 70

Feria del Libro de Francfort 70

finanzas, gerente de 131, 132

firma de ejemplares 108, 111, 119
firma del contrato *véase* contrato, firma del
flujo de caja 121, 125, 129, 131, 132
Fondo de Cultura Económica 122
fondo editorial 121, 125, 127, 128, 131, 139, 142, 144-147, 149-152, 169, 171,
172
formato XXIX, 7, 12,13, 35, 42, 48, 74, 91-93, 124, 128, 137-139, 143, 147, 154,
177, 183, 185, 187
fotógrafo 77, 102
Foucault, Michel 28
fracaso
 gran 175
 pequeño 175, 179
fracaso, temor al *véase* temor al fracaso
Freud, Sigmund 153

gerente comercial *véase* ventas, gerente de
gerente de finanzas *véase* finanzas, gerente de
gerente de ventas *véase* ventas, gerente de
gerente editorial *véase* editorial, gerente
gestión del catálogo *véase* catálogo, gestión del
gira del autor 26, 115, 156
Gran Bretaña 28, 44, 86, 127
grandilocuencia editorial 166
Grass, Günther 12

Harry Potter 86

impresión bajo demanda 154
indulgencia 66, 67, 159, 162
inteligencia de marketing *véase* marketing, inteligencia de
internet XXIV, 2, 137, 138, 185
inventario 21, 92, 101, 113, 125, 148, 149, 151-154, 156
investigación de mercados 6, 7,13, 21, 56, 122, 123, 126, 137, 138, 143, 147, 155,
184
investigación editorial XXIV, 56, 136
involucramiento 160

Jones, Hugh 93

Jung, Carl 153

lanzamiento, día de 87, 108, 109, 112, 113, 116, 117, 119

lector profesional 17, 26, 81, 97

lectores xvii, 1, 3-5, 8, 11-15, 18, 34, 35, 54, 86, 94, 97, 106-108, 119, 122, 127-129, 139-140, 143, 145-147, 149, 155, 156, 184

librería de saldos *véase* saldos

librería xxi, xxvi, xxvii, 2, 6, 13, 14, 27, 35, 38, 41, 49, 69, 104, 108, 109, 111, 113-115, 122, 127, 141, 142, 146, 148, 153

libro académico *véase* edición académica

libro comercial *véase* edición comercial

libro de texto *véase* edición de libros de texto

libro electrónico *véase* edición electrónica

libro escolar *véase* edición escolar

libro especializado *véase* edición especializada

libro ilustrado *véase* edición de libros ilustrados

libro profesional *véase* edición profesional

libro universitario *véase* edición universitaria

libros de referencia *véase* edición de libros de referencia

liquidación de regalías 113, 154

lista de control

de marketing 106

de promoción 108

para el diseño 103

para la evaluación 35

para las presentaciones 109

para manuscritos 90

lomo 40, 104, 147

manuscrito xxix, xx, xxii, xxvii-xxix, 5, 8, 17, 20, 23, 24, 27, 42, 49, 59, 60, 61, 63-68, 71, 72, 74-76, 79-84, 87-91, 93-96, 99, 107, 116, 117, 143, 159, 167, 176

manuscritos insatisfactorios 59, 81-85, 90

marca editorial xxiv, 3, 147, 149

marketing xvii, xvii, xx, xxvi, 2, 3, 11, 15-17, 19, 22, 24, 33, 36, 40, 41, 64, 65, 68, 72, 76, 87, 89, 90, 96, 98, 99, 105-107, 111, 114-116, 121, 122, 125-128, 130, 139, 141, 142, 150, 152, 153, 159, 161, 164, 165, 184

departamento de xvii, xviii, xxvi, 7, 16, 19, 29, 53, 72, 74, 76, 81, 87, 89, 90, 97, 102, 103, 105-108, 110-115, 116, 119, 122, 127, 141, 143, 145, 148-150, 152, 159, 160, 165, 179, 181, 182
directo 108, 141
inteligencia de 21
plan de 33, 64, 65, 74, 107, 115, 116, 130
Mastretta, Ángeles 106, 146
mercado xvii, xix, xxiv, xxv, xxvii, xxx, xxxi, 1, 2, 5, 6-17, 19-21, 24-25, 27, 28, 34, 36, 41, 42, 45, 47, 49, 54, 64, 66, 70, 74, 76, 86, 92, 93, 103, 106, 107, 111, 114, 122-127, 130, 133, 134, 137, 138, 142, 147, 149- 151, 155, 156, 158, 169, 172, 177, 183, 185-187
cuota de 132
externo xxix, 20, 47, 141
interno xxix, 20, 37, 55, 56, 101, 141
necesidad de 1, 7
saturación del 132, 146
tamaño del 12, 13, 15, 20, 27, 28, 35, 68, 93, 96, 132, 133, 146, 181
mercado, inteligencia de *véase* marketing, inteligencia de
mercado, investigación de *véase* investigación de mercado
merchandising 47
Minotauro 124
monografías 19, 89, 90, 92, 140, 146
Muñoz Molina, Antonio 146

negociación del contrato *véase* contratación
Net Book Agreement 69
nicho de mercado 15, 143
normas de estilo *véase* pautas de estilo
novedades 121, 125, 131, 145, 146, 152, 171, 172
nueva edición 54, 151

opción, cláusula de 44
original *véase* manuscrito
Owen, Lynette 48, 183

packager 54
Paidós 123
patrocinios 130

pautas de estilo 91, 94
pautas para
 analizar la competencia 15
 el pago a los directores de colecciones 134
 encontrar asesores 18
 evaluar al público lector 12
 evitar retrasos 75
 la revisión de presupuestos 68
 rechazar manuscritos insatisfactorios 83
 trabajar con los agentes 24
Pérez-Reverte, Arturo 11
periódicos *véase* diarios
permisos XXIV, 63, 89, 91, 92
plan de estudios 35, 54, 74, 127, 146, 183
plan de ingresos *véase* presupuestos
plan de marketing *véase* marketing, plan de
plan de promoción *véase* promoción
planas de prueba *véase* pruebas de planas
plazo de entrega *véase* entrega, fecha de
portada *véase* cubierta
posgrado en edición XXVI
precio XXIX, 7, 12, 13, 15, 19, 20, 35, 38, 40-42, 45, 46, 49, 54-57, 68, 69, 83, 96,
 100-102, 124-126, 128, 129, 132, 137, 138, 139, 143, 150, 151, 161, 183, 184,
 186, 18
presupuestos XXIX, 36, 41, 49, 50, 59, 61, 64, 68, 69, 74, 114, 129, 146
proceso de edición *véase* proceso editorial
proceso de publicación *véase* proceso editorial
proceso editorial XVII, XVIII, XIX, XX, XXVII, XXX, XXXI, 1, 17, 42, 51, 70, 71, 73,
 76, 87-89, 94-96, 102, 103, 118, 162, 165
producción XXII, XXIV, XXV, XXIX, 3, 13, 17, 33, 36-41, 54-57, 65, 70, 72, 76, 79,
 83, 87, 88, 90, 94-99, 101, 105, 122, 129-132, 150, 154, 155, 160, 161, 164,
 165, 173, 184
producción, departamento de XVIII, XXV, 7, 19, 70-72, 74, 76, 87, 94, 95, 97, 100,
 102, 130, 160, 161, 165, 181
programa de estudios *véase* plan de estudios
programa editorial 4, 29, 43, 50, 60, 61, 64, 65, 68, 76, 89, 160, 165
promoción 3, 16, 26, 36, 72, 89, 99, 101, 108, 111, 114, 115, 119, 122, 127, 129,
 140, 150, 156

material de 186
propuestas de publicación *véase* propuestas editoriales
propuestas editoriales XXVIII, 1, 8-10, 12, 16, 18-20, 26, 27, 30, 35, 40, 41, 44, 50,
51, 60, 70, 80, 82, 83, 129, 139, 143, 144, 172, 174, 176, 177, 180
proveedor de contenidos 184
proyectos editoriales XVII, XXIII, XXIV, XXVIII, 7, 8, 17, 19, 33, 40, 51, 57, 64, 71,
77, 78, 86, 160, 176, 177, 179, 185
proyectos, desarrollo de XIX, XX, XXIII, 4, 7, 10
pruebas de planas XXIX, 57, 71, 76, 88, 94
publicidad 106
público 1, 3, 8, 12-15, 21, 28, 34, 103, 106, 108, 110, 112, 127-129, 140, 147,
149, 156

radio 6, 30, 61, 108, 111, 115, 142
recuperación de anticipos XXI, 45, 84
reducción de daños XIX, XX, XXVIII, 61, 65, 74
reedición *véase* nueva edición
regalías XXIX, 7, 36, 38, 42, 44-47, 52, 53, 55, 56, 83, 93, 113, 130, 135, 154
reimpresiones 46, 52, 54, 55, 139, 146-153, 156
Reino Unido XXVI, 44, 59, 181, 182
relaciones públicas XIX, 3, 73, 108, 111, 119, 130
representante de ventas *véase* ventas, representante de
reseña XIX, XXI, 6, 30, 97, 106, 113, 115, 140, 146, 152, 160, 169, 180
retraso en la entrega *véase* entrega, fecha de
retrasos 59-62, 74-76, 176
reunión de ventas *véase* ventas, reunión de
revistas XXVI, 6, 14, 92, 142
riesgo, manejo del XXI, 4, 20, 21, 28, 41, 44, 74, 121, 123, 124, 131, 132, 136,
176, 177, 180

saldos 27, 28, 41, 114, 153
Saramago, José 12
Savater, Fernando 105-106
seguimiento del autor *véase* autor, seguimiento del
Shakespeare, William 153
sistema de comunicación con el autor *véase* autor, seguimiento del
sobrecubierta 72, 89
solicitud de autorización *véase* permisos

solicitud de permiso *véase* permisos

subeditor XXIX, 4

sublicencia 47

subsidio 129

talento editorial XXII, 25, 176

tapa *véase* cubierta

telemarketing 73, 108

televisión 6, 30, 47, 73, 108, 111, 142, 183, 185

temor al fracaso XXI, 169, 175, 179, 180

textos promocionales XXII, 87, 96, 97, 100, 101

tirada XXIX, 20, 21, 39, 41, 46, 49, 52, 54-57, 68, 69, 93, 99-101, 113, 129, 135, 148, 167

tiraje *véase* tirada

tolerancia 159

trabajo en equipo 157, 161, 181

Tusquets 123

uniformidad 94

utilidades brutas XXIX, 15, 20, 36-39, 41, 54-56, 129, 130, 150, 184

utilidades netas XXX, 37

valor agregado 124, 137

Vargas Llosa, Mario 146

Vázquez Montalbán, Manuel 145, 146

Venezuela 114

ventas XVII, XVIII, XXI, XXII, XXV, XXIX, XXXI, 2, 3, 9, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 28-30, 36-40, 45-47, 49, 52, 54-56, 68, 70, 93, 98, 106-108, 113, 127, 128, 131, 137, 140, 141, 145, 146, 147, 149, 150-156, 160, 169, 184

carta de 101

cifras de XXI, 14, 15, 21, 35, 68, 107, 110, 113, 114, 128, 132, 179

departamento de XXV, 19, 20, 40, 41, 76, 81, 105, 108, 110, 115, 119, 122, 141, 147, 150, 165, 179-182

gerente de 73, 100, 140

plan de 16, 107, 130

representante de 6, 13, 14, 16, 35, 37, 40, 73, 109, 110, 112, 113, 140, 141, 149

reunión de 21, 87, 90, 108, 110, 112, 113, 159

verificación de hechos y cifras 92

Woll, Thomas 36

Los editores son pieza clave en la maquinaria contemporánea del libro. Su función consiste en ayudar a que los autores produzcan mejores textos, en lograr que las ideas comerciales se materialicen en obras que satisfagan al público, en contribuir a que un original se convierta en miles de ejemplares impresos, en mantener vivo el fondo editorial. Al elegir y desarrollar los proyectos que darán forma a su catálogo, el editor debe atender simultáneamente la calidad de las obras —sean literarias o de referencia, escolares o de esparcimiento— y la naturaleza del mercado para alcanzar el precario equilibrio entre creatividad y rentabilidad. En el mundo editorial de hoy, los editores deben ser capaces de apreciar la buena prosa, identificar nichos de mercado, impulsar a los autores cuando tienen dificultades, así como promover los proyectos dentro y fuera de la editorial, invertir sensatamente los recursos a su cargo y producir un impacto benéfico en las finanzas de la empresa. Y aunque las exigencias parecen enormes y muy desgastantes, este oficio sigue siendo una de las actividades más placenteras en el universo libresco.

Esta obra ayudará a los editores, especialmente a los que encargan y contratan libros, a cumplir de mejor manera sus obligaciones. Sin pretender resumir en recetas simplonas el complejo proceso editorial, presenta temas fundamentales como:

- la elección de lo que se publica (y cómo eligen los autores dónde publicar),
- la contratación de obras literarias y de no ficción,
- el seguimiento del autor (de la contratación a la entrega del original),
- el proceso editorial,
- la gestión estratégica y financiera del catálogo,
- el desarrollo y mantenimiento del catálogo,
- el trabajo en equipo.

Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros se ha traducido al japonés, al chino —tanto en Taiwán como en China continental— y al alemán, y está preparándose la versión en coreano y en polaco. Las muchas pautas de comportamiento que sugiere y sus atinadas advertencias para evitar problemas, más los estimulantes estudios de caso que presenta, harán que quien lo lea simplifique y mejore su quehacer cotidiano para poder dedicarse al meollo del oficio editorial: buscar por todas partes obras que merezcan ser publicadas.



Gestión de proyectos editoriales

Cómo encargar y contratar libros

LIBROS
SOBRE
LIBROS

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

www.fondodeculturaeconomica.com

Índice

Nota del editor	12
Agradecimientos	15
Introducción	18
¿Por qué ser editor?	19
El camino para convertirse en editor	23
Estructura del libro	27
Terminología	28
¿Una receta válida para todos?	30
1. Cómo se elige lo que se publica	34
Cómo eligen los autores una editorial	35
Cómo eligen los editores a los autores	37
El contexto en el que se elige	38
El verdadero desarrollo de proyectos	40
La evaluación de libros y proyectos	41
El catálogo	43
El público lector	44
La competencia	47
Los asesores	49
El asesoramiento de los colegas	51
El análisis de la información reunida	51
El trabajo con agentes	53
Intuición versus hechos	56
Factores que pueden conducir a malas decisiones	57
Estudios de caso	60
2. Contratación de proyectos para su publicación	62
Presentación escrita	63
Estado de resultados	65
Rigor en cuanto a extensión y plazos de entrega	68
Contratos	71
Derechos	75
Errores de planeación comunes	76
Estudio de caso	80

3. De la contratación a la entrega	86
El seguimiento estricto del trabajo del autor	87
Sistema de seguimiento del trabajo del autor	89
La calendarización “segura”	91
El aliento y apoyo al autor	92
La planeación anticipada de la fecha de entrega	94
Los retrasos	100
Los conflictos entre los autores y el editor	102
Los problemas con la entrega	103
Los manuscritos insatisfactorios	106
Estudio de caso	110
4. Manejo del proceso de edición	113
La explicación del proceso de edición al autor	115
El estudio de los manuscritos	115
El contacto con los colegas en materia de corrección y producción	120
La escritura de textos promocionales	121
El llenado de cuestionarios	123
Las coediciones	124
Las instrucciones para los diseñadores	126
La comunicación con el área de marketing	130
El día de lanzamiento	136
El manejo de conductas inapropiadas	138
Estudios de caso	141
5. Aspectos estratégicos y financieros de la gestión del catálogo	145
La gestión del catálogo	146
Fondo editorial versus catálogo de novedades	149
El control del mercado	149
Tamaño y orientación del catálogo	150
Factores de marketing	151
Factores relacionados con los costos	152
Áreas problemáticas en el desarrollo de un catálogo	155
Conclusión	158
Estudio de caso	159
6. Desarrollo y mantenimiento de un catálogo	161
El desarrollo de un catálogo establecido	162

El desarrollo de un catálogo como herramienta competitiva	165
El fondo editorial	166
Las reimpresiones	169
El riesgo de descuidar el fondo editorial	172
La eliminación de los libros del catálogo	174
Estudios de caso	175
7. Trabajo en equipo y ética profesional	177
El trabajo en equipo dentro de la editorial	178
El trabajo con los autores	182
El comportamiento inadecuado	184
Estudio de caso	186
8. ¿Una tarea imposible?	188
Catálogos heredados de otros editores	189
El uso del correo electrónico	192
El temor al fracaso	194
Días sombríos	198
¿El mejor trabajo?	199
9. ¿Tiene futuro el libro?	204
El ejemplo de los CD-ROMS	206
Desafíos técnicos y de desarrollo para los editores	207
En conclusión	207
10. Lecturas recomendadas y otras fuentes de información	210
Otras fuentes de información	212
Índice analítico	215