

¿Es posible convertir la vocación literaria en una profesión rentable?

Ana Martos

Según se desprende de las intervenciones y comentarios recogidos en el Primer Congreso de ACTA, celebrado en Sevilla en Octubre de 1999, la literatura técnica, científica y académica no pasa de ser una actividad colateral o complementaria a otra actividad principal que vertebra el quehacer del escritor.

Eso significa que los escritores lo somos solamente de manera circunstancial y que nuestra profesión no es precisamente escribir, sino enseñar, traducir, investigar, vender, planificar, coordinar proyectos de otros o cualquier otra actividad.

Y ya, puestos a decir, digamos que los escritores que no nos dedicamos plenamente a la labor de escribir, desempeñamos dos roles en el mundo profesional. Un rol diario, práctico, remunerado, que corresponde a la profesión que hemos elegido (o a la que las circunstancias nos han llevado) y que pone un entramado sólido a nuestro quehacer laboral. Es decir, que nos da de comer. Otro accidental, ideal, apenas remunerado, que corresponde a la vocación de escribir y que adorna nuestro quehacer con una pincelada de quimera.

Quimera y frustración a un tiempo, porque el hecho de situar la vocación en la jerarquía de las quimeras es siempre insatisfactorio. A la postre, la situación se podría resumir como sigue: tenemos una vocación literaria que desempeñamos como actividad secundaria y

tenemos una profesión, que no coincide con nuestra vocación, y que desempeñamos como actividad principal.

Y como no nos planteamos la posibilidad de convertir nuestra vocación literaria en una profesión rentable, la hemos dejado aparcada en el mundo de ilusiones inalcanzables y la hemos idealizado.

Hemos dicho que el autor científico, técnico y/o académico desempeña dos roles profesionales. El desempeño de un papel supone una impregnación de la personalidad, aunque sea con el mismo carácter temporal que ese rol. Y eso significa que el escritor lleva en sí dos facetas que se alternan en función de su actividad. Ya sabemos que la personalidad es dinámica y se adapta ágilmente al entorno.

De esa manera, cuando el autor ejerce su vocación literaria, desempeña el rol ideal y, por tanto, su obra entra de lleno en el mismo plano. Si la labor diaria, la que reporta beneficios económicos, puede, más o menos, llevarla a cabo cualquiera que tenga la formación y experiencia suficientes, la labor accidental, la ideal, no puede llevarla a cabo más que uno mismo, que para eso es quien es y sabe lo que sabe. El escritor, por tanto, cuando ejerce como tal, se considera único.



¿Es posible convertir la vocación literaria en una profesión rentable?

Su libro es único, su planteamiento es exclusivo, su estilo literario personalísimo, su obra no tiene parangón y los editores deberían entablar una dura competición por publicarlo.

Hasta aquí, la profesión del escritor científico, técnico y académico es puramente vocacional, incidental y, por tanto, ideal. Hasta aquí, el autor ha idealizado una actividad que, por desgracia, no puede convertir en modo de vida. Pero el objetivo de estas líneas no es lamentar situaciones irreversibles, sino ver la forma de remediarlas, es decir, ver la manera de convertir la vocación literaria en una profesión rentable. Así pues, a partir de aquí, veremos la forma de invertir los términos y conseguir que la actividad eventual se llegue a convertir en principal.

Lo primero a tener en cuenta, a la hora de invertir los términos, es precisamente invertir la posición de la actividad idealizada. Si se trata de vivir de la literatura, hay que empezar por quitarle la consideración de ideal y quimérica y llevarla al plano real y cotidiano. Y si la actividad de escribir ya no es ideal sino real, el quehacer del autor también debe someterse al plano de la tarea diaria.

Someter un objeto ideal al plano de lo real y cotidiano significa desmitificarlo, darle la dimensión que realmente tiene y contemplarlo como un objeto práctico. Eso significa que el autor que desee convertir su vocación en modo de vida tiene que transformar el objeto vocacional en una profesión sometida a los flujos de la oferta y la demanda. La literatura científica, técnica y académica tiene un mercado en el que fluctúan diversos valores según el momento, las circunstancias y el lugar.



Figura 1. ¿Es posible convertir la vocación literaria en una profesión rentable?

Todo eso viene a decir que, a la hora de convertir la vocación en profesión rentable, hay que empezar por considerar que la literatura científica, técnica y académica es un producto, que el autor científico, técnico y académico es el proveedor y que las editoriales son los clientes.

Puestas así las cosas, veremos la aplicación al mundo literario de algunas de las leyes que rigen el marketing. De esta manera, podremos enfrentarnos con algunas armas válidas a nuestro objetivo de comercializar nuestra producción literaria y convertirla en una profesión rentable.

DE LA CREACIÓN LITERARIA AL PRODUCTO COMERCIAL

En el mundo comercial, el consumidor marca la cualidad y la cuantía de la demanda; la industria se ocupa de poner a disposición del consumidor los artículos demandados; y el proveedor se dedica a crear la oferta de productos. Si el producto ofertado coincide con el demandado, el éxito es seguro, siempre y cuando se cumplan determinados requisitos que consideraremos en su momento.

Así, pues, para llegar a un punto de partida eficaz, es necesario abordar los tres elementos de que, a partir de ahora, se va a componer la plataforma real en que la producción literaria se llegue a convertir en *modus vivendi*:

1. El producto
2. El mercado
 - a. El consumidor
 - b. La competencia
3. El cliente

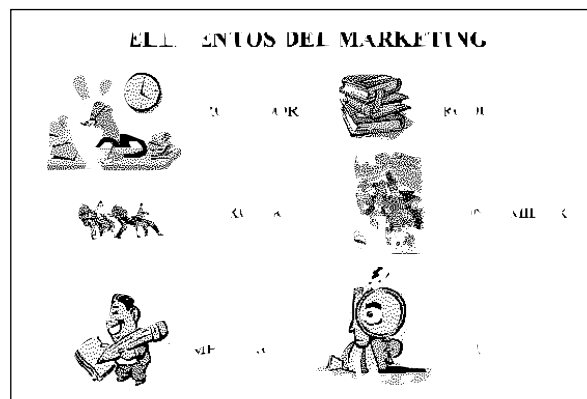


Figura 2. Elementos del marketing



1. EL PRODUCTO

El producto es, desde ahora, la producción literaria que el autor es capaz de realizar. Ese producto ha de ser, indudablemente, el mejor, pero ya no es posible evaluarlo de manera subjetiva, sino que es indispensable enfrentarlo a toda una gama de productos similares ofertados por la competencia.

Estamos en el mundo comercial y la producción literaria tiene un valor objetivo. Ese valor, por desgracia, no depende de las cualidades del autor ni de la bondad de sus conocimientos, sino de otros factores que le son ajenos:

- El primero de esos factores es el mercado, donde se enfrenta la oferta a la demanda y donde nadie compra lo que no le interesa por muy bueno, bonito y barato que sea.
- El segundo de esos factores es el cliente que cuenta con la obtención de un beneficio y que no está dispuesto a admitir producto alguno que no cumpla religiosamente los requisitos especificados, entre los que se encuentra, por supuesto, el de la fácil y rápida comercialización.

El producto, es decir, el libro o libros que el autor es capaz de generar, ya no es único, personalísimo y exclusivo, al menos no lo es mientras que esos valores no sean reconocidos por el mercado y por el cliente. La manera de que tales valores sean reconocidos por el mercado es que coincidan con los que el mercado espera y necesita. La manera de que tales valores sean reconocidos por el cliente es que se ajusten a sus especificaciones y que le produzcan un beneficio.

El reconocimiento del valor del producto supone, por lo tanto, un cambio de orientación. Hasta ahora, es decir, hasta el momento de tomar la decisión de que la actividad complementaria se ha de convertir en principal, el valor del producto ha venido dependiendo de la evaluación del propio autor, más la evaluación de su entorno y la de algunos profesionales. A partir de ahora, el valor del producto va a depender de otros factores, principalmente de su orientación. Eso significa que el producto debe ir orientado a la valoración del cliente.

La valoración del cliente es el conjunto de beneficios que el cliente busca en el producto y que percibe como un paquete de cualidades. A saber:

- **Calidad técnica.** La calidad técnica del producto supone un libro cuidado, bien diseñado y bien escrito.
- **Calidad de servicio.** La calidad de servicio supone un libro entregado a tiempo y que cumpla los requisitos y normas editoriales para ajustarse a la colección especificada.
- **Calidad de oportunidad.** La calidad de oportunidad supone que el libro satisfaga una necesidad puntual del mercado.
- **Calidad de reputación.** La calidad de reputación tiene que ver con el nombre del autor y con las garantías que ese nombre ofrece.
- **Calidad de las relaciones.** La calidad de las relaciones supone un trato fluido y fácil entre el editor y el autor.
- **Precio.** El precio supone que la inversión de la editorial resulte rentable.



Figura 3. Valoración del cliente

Si los beneficios que busca el cliente coinciden con los beneficios que el producto le aporta, la transacción será positiva. Si los beneficios que procura el producto no satisfacen las necesidades del cliente, no habrá transacción o no resultará rentable. Esto no significa que el libro carezca de calidad, sino que no es adecuado a la demanda.

Calidad técnica

La calidad técnica de un libro puede ser excelente desde el punto de vista intrínseco de la obra; es decir, el contenido puede ser interesante, la redacción bien jerarquizada, el lenguaje fluido, los elementos visuales bien claros, como tablas, cuadros, notas o listas. Sin



embargo, todas esas cualidades pueden no coincidir con las que precisa el cliente que a lo mejor necesita menos texto y más ilustraciones o un enfoque diferente, porque quiere encaminar el libro a un mercado distinto del que ha entrevistado el autor.

Así, un libro dirigido a lectores universitarios puede tropezar en su enfoque con el que la editorial precisa en un momento determinado, que podría ser, por ejemplo, una obra divulgativa para gran público. Aquí, la calidad técnica no es tanto la información contenida como la expresión verbal capaz de ser asimilada por los lectores.

Calidad de servicio

La calidad del servicio está relacionada con la adecuación de la obra a las características de una colección determinada. Si la colección se compone de obras de 300 páginas, con una ilustración por capítulo, con cuadros visuales que presenten conclusiones o resúmenes, difícilmente podrá absorber una obra magnífica que sobrepase las 500 páginas y que presente otras características incompatibles con las de la colección a que podría ir destinada.

Calidad de oportunidad

La calidad de oportunidad se basa en el momento particular en que el libro ha de aparecer en el mercado. Un ensayo impecable sobre la guerra de Cuba gana calidad de oportunidad en una fecha conmemorativa del evento y muchas editoriales pueden interesarse por ella, mientras que, pasado el momento, será más difícil publicarla. Ofrecer un manual técnico sobre energías alternativas a una editorial que tenga una colección específica y que desee ampliarla, es añadir calidad de oportunidad al libro.

Para promocionar una obra es imprescindible contar con los medios de comunicación y éstos precisan contenidos determinados en fechas determinadas. Por ejemplo, antes de las Navidades, los medios se proveen de contenidos a desarrollar durante esas fechas. Un libro que pueda resultar interesante de cara a la campaña de Navidad debe estar disponible con tiempo suficiente. Llegada o muy próxima la fecha de la campaña, no habrá espacio para que los medios lo integren, ya que les sobrarán contenidos navideños y no prestarán atención a la presentación de un libro no previsto ni a la organización de reseñas y entrevistas de temas ajenos al momento.

Calidad de reputación

La calidad de reputación estriba en la resonancia del nombre del autor en el mercado. El autor acumula calidad de reputación con el número de libros publicados, las editoriales en que han sido publicados, los ejemplares vendidos y las apariciones en los medios de comunicación. Siempre se ha dicho que lo más difícil es publicar el primer libro y que después es fácil dar salida a todos los demás.

Esto es cierto en parte. Desde luego que si el primer libro ha sido un éxito, los demás tendrán fácil publicación, pero, si no es así, costará casi tanto publicar el segundo como el primero y será necesario llenar una lista de títulos publicados para que las editoriales se interesen por las obras de un autor. De aquí la importancia de seleccionar una editorial que promueva las obras a través de los medios de comunicación, como veremos en el epígrafe correspondiente al cliente.

Calidad de las relaciones

La calidad de las relaciones entre la editorial (el cliente) y el autor (el proveedor) es un añadido a la obra. El cliente valora positivamente la comunicación fácil y fluida con el proveedor, la posibilidad de intercambiar opiniones, de solicitar modificaciones, de pedir pequeños cambios de última hora, incluso de desviarse en un momento determinado de un objetivo para dirigirse a otro. Para la editorial es valioso poder contar con un autor que esté dispuesto, en un momento dado, a posponer una obra para dedicarse a otra cuya necesidad resulte súbitamente más imperiosa por exigencias del mercado.

Precio

El precio es, para la editorial, un punto de gran importancia, puesto que en él estriba su beneficio. Un libro con ilustraciones en color, por ejemplo, resulta mucho más caro que un libro en blanco y negro o con ilustraciones en escala de grises. La posibilidad de abaratar costes es de suma importancia, de ahí la trascendencia de ajustarse a las normas de la editorial.



2. EL MERCADO

El mercado se compone de dos elementos que hay que considerar:

- a. El consumidor
- b. La competencia.

El consumidor

El consumidor es quien realmente va a dar valor al producto. Un libro puede ser muy interesante, contener información de inmenso valor, estar perfectamente redactado y plasmarse en ejemplares de magnífica presencia, bien compuestos y perfectamente encuadernados. Si no hay un buen número de lectores dispuestos a comprarlos, el libro carecerá totalmente de valor.

El consumidor adquiere lo que le sugiere la publicidad, lo que le recomienda su entorno o lo que necesita para su trabajo. Un libro de texto es imprescindible para los alumnos de uno o más cursos, pero los libros empiezan a ser rentables, *grosso modo*, a partir de los tres mil ejemplares de venta. Los libros técnicos y científicos tienen la ventaja y la desventaja de la temporalidad. Desventaja porque dejan de venderse al cabo de un corto período y ventaja porque casi siempre se pueden actualizar. Los libros académicos tienen un mercado cautivo más o menos importante según el número de alumnos que cursen la asignatura a que se refieren. Ese mercado cautivo es siempre un puntal para la venta de un libro, pero es necesario que sea amplio y leal, es decir, que proporcione beneficios económicos tanto al editor como al autor y que siga siendo cautivo aunque se modifiquen sus circunstancias.

La competencia

En cuanto a la competencia, es un elemento a tener en cuenta desde el momento en que se toma la decisión de convertir la producción literaria en un artículo comercial. Ya no se trata de crear un libro interesante, bien escrito y cuyo contenido satisfaga una demanda del mercado, sino de mejorar la oferta de los competidores.

Y esa valoración no puede ser subjetiva ni depender de las cualidades que le atribuyan el autor ni el entorno profesional, sino que tiene que traducirse en rentabilidad. En el mundo comercial, el mejor libro es

el que más se vende, con independencia de su valor intrínseco, moral, literario, artístico, científico, etc. Eso significa que si un libro es excelente pero se vende mucho más otro de la competencia, de contenido similar aunque de menor calidad, desde el punto de vista comercial, el libro del competidor es mejor.

Lamentablemente, una vez que hemos decidido sacar la producción literaria del mundo ideal de las quimeras y los sueños para introducirlo en el mundo de los negocios, hay que tener en cuenta todas estas consideraciones. Y una muy importante es no subestimar a la competencia.

Hay autores que escriben obras de escasa o nula calidad, pero que tienen un eco importante en el mercado. Son subproductos de campañas de marketing que calan hondo en esta sociedad actual tan dada a crear ídolos de cualquier materia. Aunque el valor de la obra sea nulo, aunque el autor se haya limitado a prestar su nombre para la edición, aunque el contenido vaya dirigido a colectivos restringidos o incluso de otras culturas, la demanda se puede disparar y el libro resultar un *best seller*.

La competencia puede a veces perjudicar la obra de un autor poco conocido, aunque su libro sea infinitamente mejor que el del competidor reconocido. Otras veces, esa competencia facilita la venta del libro menos conocido, que se divulga a la sombra del más popular. Los expertos de la editorial conocen estos resultados tan opuestos y saben cuál es el momento adecuado para aprovechar la sombra de un *best seller*.

3. EL CLIENTE

La editorial, hasta ahora tratada como a una entidad personalizada en el editor, ha de ser considerada como el cliente. El cliente al que se vende un producto, se le entrega en el plazo y condiciones estipuladas, se le factura y se le cobra en los términos convenidos.

Hay que partir del punto de vista de que el cliente, es decir, la editorial, es una empresa y como tal tiene sus normas internas, sus objetivos comerciales, sus controles financieros, sus auditorías, su estructura y su equipamiento.

Antes de seleccionar una editorial, es importante hacer una preselección en base a su valoración, es decir en base a la calidad técnica, de servicio, de oportunidad, de reputación, de las relaciones y de precio



que cada editorial estima. Si las calidades que podemos aportar son las que el cliente valora, será mucho más fácil lograr entablar con él una relación comercial satisfactoria.

En la preselección, lo que en realidad se hace es segmentar el mercado y separar los clientes a los que se les puede ofrecer un beneficio estimable. Si el autor tiene capacidad para escribir obras científicas sobre temas médicos, por ejemplo, es evidente que tendrá que preseleccionar las editoriales que publiquen ese tipo de obras. Dentro de ellas, habrá que diferenciar las que se dirijan a un público restringido profesional de las que se dirijan al gran público y editen los libros de forma divulgativa o en ese formato que hoy se llama "autoayuda".

Tras la preselección, a la hora de seleccionar una editorial con la que trabajar, es importante tener en cuenta ciertos aspectos como son:

- El tamaño
- El tipo de contrato
- La distribución
- La promoción
- La rentabilidad

También es importante contar con varias editoriales en cartera, para diversificar riesgos y evitar lagunas en el trabajo. No es lo mismo dedicarse parcialmente a esta profesión que hacerlo a tiempo completo y no es conveniente tener huecos, al menos hasta consolidar la posición y contar con una previsión de ingresos importante que permita tiempos muertos.

El hecho de trabajar con varias editoriales puede, en ocasiones, crear problemas. Hay editores celosos que no ven con buenos ojos el que sus autores se entreguen a otras empresas de la competencia. Eso significa que hay que evaluar el riesgo de perder una editorial por trabajar con otra, aunque un buen negociador puede conseguir cierto tipo de equilibrio.

Pero también puede haber una salida y es especializarse en cada editorial en una línea de trabajo diferente. Claro que eso no es factible para todo el mundo, pero quien ha decidido dedicarse a vivir de la pluma debe de tener en la mano recursos suficientes como para proveer de contenidos a más de una línea editorial y, con ello, a más de un cliente. Incluso es posible escribir sobre el mismo tema con dos enfoques totalmente distintos, para dos públicos objeto totalmente diferentes y, por lo tanto, para dos editoriales distintas que ni siquiera se sientan competidoras.

Tamaño

El tamaño de la editorial se relaciona con el volumen de facturación, con los ejemplares publicados, con el alcance de la distribución y con el tipo de contrato que extiende para el autor.

Dado que una editorial es una empresa, los beneficios que persigue son siempre económicos. Dentro de esta condición, es importante que el ámbito editorial tenga la amplitud suficiente como para absorber una producción grande y conseguir beneficios. Lógicamente, no es lo mismo que una editorial tire 1.000 ejemplares y, que una vez vendidos, haga una nueva edición, a que venda 5.000 ejemplares de una vez.

Tipo de contrato

El tipo de contrato es algo muy importante a la hora de elegir editorial. Hay algunas que entregan un anticipo a cuenta de derechos de autor, sobre todo cuando se trata de una obra contratada de antemano. Es conveniente tener en cuenta el plazo y las condiciones de la cesión de derechos, porque a veces se dan circunstancias especiales en que se publica un número determinado de ejemplares para una operación promocional.

Por ejemplo, una gran empresa puede adquirir un número elevado de ejemplares de una obra con una maquetación y encuadernación especiales para conmemorar una fecha o para regalar a sus clientes. Esa misma obra puede venderse posteriormente a las tiendas, con otra maquetación u otra encuadernación, incluso publicada por otra editorial, siempre que se haya especificado previamente en el contrato de edición.

El ámbito de venta de una editorial es importante, porque hay algunas que llegan solamente a tiendas grandes, mientras que otras se extienden desde las grandes superficies a las pequeñas librerías de barrios o de pueblos. Muchas tienen difusión en América Latina e incluso contemplan la traducción de las obras a otras lenguas.

Distribución

En este negocio, la distribución es un punto fundamental a tener en cuenta. Los distribuidores venden el libro a las tiendas que lo solicitan o que lo admiten y



las tiendas solicitan los libros que pide el consumidor, que aparecen en los medios de comunicación o que han dejado una experiencia positiva. Una vez que el consumidor deja de pedir el libro, la tienda lo devuelve porque espera otras novedades a promocionar. Y una vez devuelto, mal puede volverse a vender.

El sistema de distribución de un libro es fundamental para que la venta sea grande y genere derechos para el autor. Si el libro es interesante, pero el distribuidor no lo entrega a tiempo, no lo difunde convenientemente o no se interesa por un autor poco conocido, la obra no llegará muy lejos. Conviene entender que el distribuidor responde al librero, el librero responde al consumidor y el consumidor responde a la publicidad. Y la publicidad está en manos del editor, sobre todo cuando el autor no es conocido.

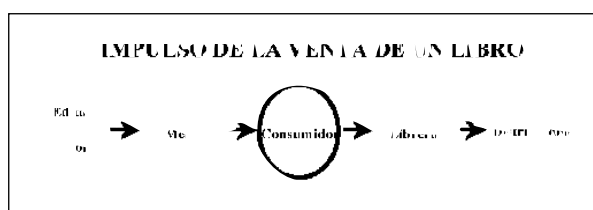


Figura 4. Impulso de la venta de un libro

Promoción

Un libro cuya reseña aparezca en un medio de comunicación consagrado como *Babelia* o *El Ojo Crítico* tiene asegurado el pedido por parte de los libreros. Pero tampoco es fácil conseguir que tales medios se avengan a reseñar un libro o a entrevistar a un autor poco conocido o cuya obra tenga un ámbito de difusión limitado. Es preciso emprender un largo recorrido, muchas veces penoso, para que este procedimiento funcione.

Ésta es una tarea que suelen emprender juntos el autor y el editor, pero es importante que ambos lo hagan debidamente coordinados. Hay medios de comunicación que acceden a colaborar en la divulgación de una obra cuando el autor es desconocido y la editorial carece de recursos económicos para promocionarlo. Otros prefieren entenderse exclusivamente con editoriales que dispongan de departamento de marketing.

La presentación del libro es importante siempre y cuando se cuente con la presencia de numerosos medios de comunicación. Llevarla a cabo en una librería facilita la venta de ejemplares en el momento,

pero lo interesante es que acuda la prensa y es más fácil lograrlo cuando el libro se presenta en un local adecuado, en una fecha y a una hora en que los periodistas estén disponibles, con un cocktail o un vino español que aporte cierta familiaridad y, de ser posible, un presentador que tenga poder de convocatoria.

Presentar un libro en un día festivo, a una hora intempestiva, en un local situado fuera de la ciudad o que no reúna las características adecuadas para que los medios de comunicación puedan acudir y elaborar una reseña o llevar a cabo una entrevista *in situ* es un derroche, a menos que exista una buena razón para ello. A menos que acudan cientos de personas a la presentación y que haya un porcentaje elevado que adquieran el libro, la presentación no resulta rentable si no hay reseñas de prensa o entrevistas radiofónicas. La televisión suele ser partidaria de disponer de una “percha” que justifique la presencia de las cámaras. A veces, resulta más fácil conseguir una entrevista en el plató que contar con una cámara en la presentación.

Todo esto tiene, como hemos dicho, una correspondencia directa con la calidad de oportunidad del libro. En el momento propicio, los medios de comunicación pueden acudir masivamente o disponer de espacios para entrevistas y reseñas. Es importante que la editorial cuente con la organización adecuada para dirigir o apoyar la acción del autor.

Rentabilidad

La rentabilidad de un cliente es el beneficio que éste proporciona y debe enfrentarse a un parámetro que, en marketing, se llama “coste de servir al cliente”. Atender a un cliente, es decir, mantenerlo, tiene un coste. Pero hay que distinguir entre el coste de servir al cliente durante el periodo de captación y durante el ciclo de vida.

En el periodo de captación de clientes, el coste es mucho más elevado, porque hay que hacer concesiones, repetir trabajos, aplicar modificaciones y aprender sus normas de funcionamiento para poder adecuarse a ellos y consolidar una relación duradera que garantice pedidos continuados. Durante el ciclo de vida del cliente, es decir, durante el tiempo en que se mantiene como tal, ese coste se reduce, porque ha finalizado la etapa de adaptación.

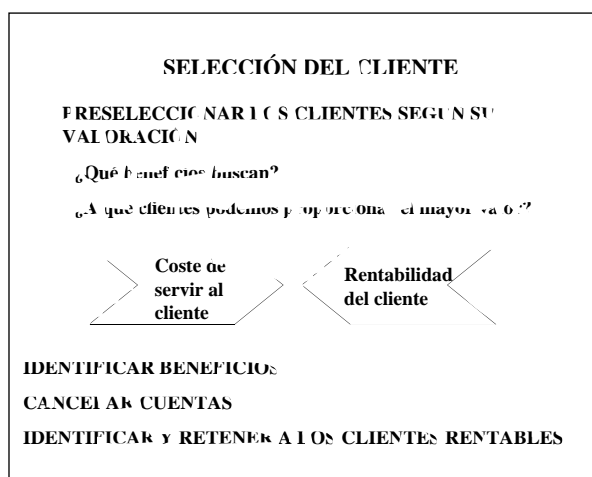


Figura 5. Selección del cliente

Un cliente es rentable cuando el coste de servirle es absorbido por los beneficios que reporta. Es preciso evaluar esa rentabilidad durante el período de captación y posteriormente. El ciclo de vida puede ser muy largo, en función de las perspectivas de edición de libros en los que el autor tenga participación. Y solamente resulta rentable si el valor del tiempo invertido en su servicio se ve compensado económicamente o con otros beneficios.

La valoración de estos costes y de la compensación lleva a la identificación de beneficios, tanto económicos como de otra índole. A esto ha de seguir la supresión de clientes no rentables y la dedicación a clientes rentables, porque ha de llegar un momento en que no sea posible atender todas las demandas y es necesario filtrar las que resulten más convenientes.

En resumen, la selección de editoriales debe contemplar los siguientes datos:

- Número de libros que publican anualmente.
- Canales de distribución.
- Venta en otros países y traducción a otras lenguas.
- Colecciones que edita, en las que tenga cabida la producción del autor.
- Futuribles.
- Necesidades actuales.
- Tipo de contrato.

Nota

Algunos de estos datos, como el número de libros publicados, las colecciones y las traducciones, aparecen en la Guía de Editores de España, publicada por la

Federación de Gremios de Editores, que puede solicitarse llamando al teléfono 902 25 35 40.

Nota

La Federación de Gremios de Editores se halla en la calle Santiago Rusiñol, nº 8, en Madrid. Teléfonos 91 554 47 35/91 554 47 45.

Nota

Una de las mejores vías para entrar en contacto con editoriales es visitar las ferias profesionales, como Liber, SIMO, etc.

La voz del cliente

Después de seleccionar el cliente adecuado, es importante escucharle. En Marketing se llama "oír la voz del cliente" a prestar atención a sus requisitos, por insignificantes que parezcan. Porque conseguir un cliente puede no resultar difícil, pero mantenerlo es algo más complicado. Escribir un libro para una editorial o conseguir que una editorial publique un libro ya escrito no es difícil, pero sí lo es el conseguir que esa editorial continúe encargando libros y que otras editoriales tengan la oportunidad de evaluar el trabajo realizado y acudan al autor para ponerse a la cola de solicitantes.

Es conveniente crear una estrategia de escucha para oír la voz del cliente, averiguando cuáles son las características que él considera más importantes en los productos y en los servicios. Las necesidades del cliente pueden incluir una producción abundante y frecuente de libros prácticos y concisos y valorar por tanto la rapidez de la entrega, la concreción y la capacidad de síntesis del autor por encima de otros factores.

Todos esos beneficios que se pueden aportar a un cliente no deben considerarse, sino enfrentados a los que, a su vez, puede estar aportando la competencia. Aunque una editorial tenga capacidad para dar trabajo a diferentes profesionales, es importante averiguar en qué se diferencia la propia oferta de la oferta del competidor, porque ahí puede estar la clave de que la editorial llame antes a uno o a otro a la hora de hacer un encargo interesante.

Con todos los datos disponibles, hay que elaborar una propuesta que aporte un valor al cliente a la hora de satisfacer sus necesidades, sin perder de vista el coste de servir al cliente y sin olvidar que se trata de la etapa de captación.

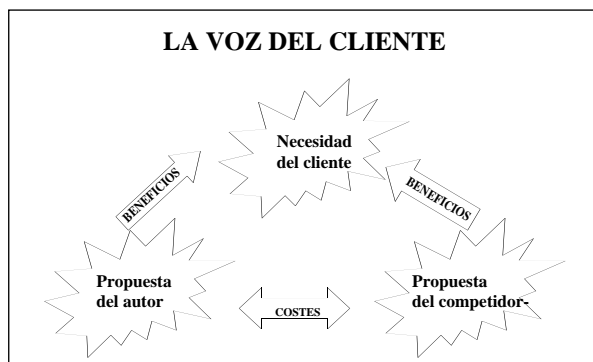


Figura 6. La voz del cliente

Una vez identificado un cliente rentable, es preciso retenerlo por encima de todo. Para ello, hay una serie de pautas a tener en cuenta que, en conjunto, pueden ser la clave del éxito, si entendemos por éxito el mantener la lealtad de un cliente, es decir, el conseguir que haga pedido tras pedido. Porque ahora se trata de captar la satisfacción del cliente.

- Disponibilidad
- Calidad
- Puntualidad
- Flexibilidad

Disponibilidad

La mejor manera de satisfacer a un cliente es decirle siempre que sí y no sólo porque el cliente siempre tenga la razón, sino porque las oportunidades se suelen presentar una sola vez y, ante una negativa, siempre hay otro autor dispuesto a tomar la plaza. Las editoriales valoran al autor que dispone de tiempo y de capacidad para escribir o desarrollar lo que en un momento dado les interesa. Es importante estar alerta cuando se produzca una de esas oportunidades en que el cliente necesite imperativamente elaborar una obra de determinado asunto. Y la oportunidad no siempre significa facilidad. A veces resulta complicado y hay que recurrir a compartir el trabajo con otros especialistas. Pero suele ser rentable, porque una vez que la editorial aprende que puede confiar en un autor, no le retira fácilmente su confianza.

Calidad

La calidad no solamente supone escribir bien y a tiempo, sino facilitar la labor de los siguientes profesio-

nales que han de completar la obra. La literatura, y sobre todo la del tipo a que nos estamos refiriendo, no es labor unipersonal, sino que precisa de la aportación de un equipo humano. Tras el autor está el corrector de estilo, el maquetador, el impresor y, coordinándolos a todos, el editor. La labor de unos depende de la de otros y la de todos depende del autor. Un libro correctamente escrito pero que contenga estilos complicados, por ejemplo, puede ser la desesperación del departamento de producción. Un libro magnífico con errores tipográficos es imperdonable en un siglo en que los procesadores de textos ofrecen correctores ortográficos excelentes para depurar cualquier trabajo. Un libro estupendo con imágenes gráficas mal capturadas o guardadas en archivos con formatos incompatibles puede ser una catástrofe a la hora de maquetarlo. Todas estas dificultades suponen pérdidas de tiempo editorial que el cliente tendrá en cuenta en alguna ocasión.

Puntualidad

La puntualidad consiste, simple y llanamente, en cumplir los plazos de entrega establecidos en el contrato. Un editor amigo puede prestar oídos a todas las disculpas y justificaciones presentadas ante un trabajo realizado fuera de plazo, pero no olvidemos que la editorial es una empresa que tiene que cumplir sus objetivos. Si los incumple por un autor rezagado, es probable que lo recuerde en otra ocasión.

Flexibilidad

La flexibilidad es sumamente importante a la hora de mantener un cliente. Si un autor se empeña en presentar sus trabajos (magníficos, por cierto) escritos a máquina y las ilustraciones en papel, la editorial tendrá que disponer de alguien que vuelva a mecanografiar los textos en el teclado de un ordenador y alguien que digitalice las imágenes en un escáner. Esto es factible para un libro, pero ahora se trata de convertir la vocación en profesión remunerada y la única manera de que la literatura resulte rentable es que ocupe el menos tiempo posible.

Las editoriales tienen sus colecciones prediseñadas a cuyos estilos es preciso adecuar las obras, so pena de obligarles a modificar uno a uno los diseños. Hay autores que entregan los trabajos con formatos elegantes y complejos, creyendo que su labor es intachable, sin



saber que lo primero que va a hacer el maquetador va a ser eliminar todos los estilos y aplicar los que la colección requiere. He aquí dos trabajos realizados en vano, el del autor y el del maquetador, con la consiguiente pérdida de tiempo para ambos.

La literatura técnica, científica y académica tiene sus requisitos que en nada tienen que ver con los de la otra literatura. Un libro técnico precisa un índice analítico ordenado alfabéticamente, que nadie sino el autor puede preparar. Las herramientas informáticas actuales tienen dispositivos precisos para llevar a cabo todas estas funciones de manera automática y se ahorra mucho tiempo y esfuerzo marcando los términos que ha de contener el índice mientras se desarrolla la obra.

En todo caso y dado que hemos decidido que el libro es un producto, el autor un proveedor y el editor un cliente, no hay más remedio que disponerse a adaptarse a sus imposiciones. No es posible vender un producto que no reúna ciertos requisitos que el cliente considera primordiales y, si se vende, será con el peligro de que sea el último.

Otro punto a tener en cuenta en cuanto al valor añadido de la flexibilidad es la capacidad de enfrentarse y adecuarse a los cambios del mercado. A veces, una demanda importante de un tipo determinado de libros decae súbitamente para dejar paso a otra aún más importante de un tipo diferente de obras, naturalmente, dentro de un contexto similar abarcable por el mismo autor. Dejar de escribir sobre un tema preparado, conocido, experimentado e investigado a fondo para empezar a escribir sobre otro asunto, respecto al cual se alberguen numerosas dudas e implique iniciar una nueva investigación, requiere una buena dosis de flexibilidad y predisposición a aceptar tales fluctuaciones.

LA PLANIFICACIÓN

Antes de lanzarse al mundo comercial con un manuscrito bajo el brazo, es conveniente realizar una planificación orientada al mercado, para evitar perder el tiempo y dejar pasar oportunidades. Si cometemos el error de presentar el libro inadecuado a la editorial equivocada, podemos estar perdiendo la posibilidad de llevarlo a otra editorial que puede estarlo esperando con interés. La planificación equivale a disparar con bala, mientras que el abordaje del mercado sin un plan previo equivale a disparar con perdigones.

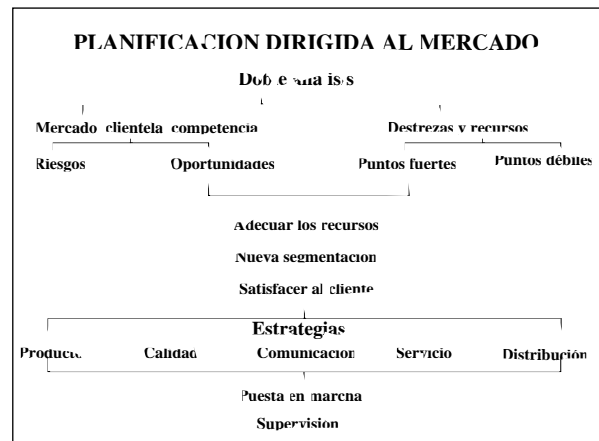


Figura 7. Planificación dirigida al mercado

Para empezar, mejor que salir al mercado con un manuscrito bajo el brazo es salir con una propuesta que ofrezca un beneficio al cliente editorial. Presentar una obra terminada puede ser excelente si en todo coincide con las necesidades e intereses de la editorial, pero la forma de que coincida exactamente con ellos es elaborar el libro conforme a una propuesta aceptada.

Y antes de preparar un proyecto con una propuesta concreta a presentar a uno o más clientes, conviene elaborar una estrategia de planificación que contemple dos análisis. Uno externo, referente a la situación y circunstancias del mercado, la clientela y la competencia, y otro interno referente a la propia capacidad de producción.

El análisis externo contiene las oportunidades y los riesgos que el mercado ofrece respecto al proyecto a elaborar. Una oportunidad que puede ofrecer el mercado puede ser, por ejemplo, la necesidad de desarrollar una serie completa de libros para un programa nuevo de diseño gráfico y animación, cuyo representante oficial se acabe de instalar en España. También hay que indagar y evaluar las posibles amenazas que se puedan presentar, como un cambio de rumbo en el programa, una previsible desaparición del representante o un informe económico negativo, a los que conviene responder con un cambio en la dirección de la estrategia, para considerar otro tipo de oportunidades que entrañen menos riesgos.

El análisis interno se centra en la producción y debe estudiar cuidadosamente los puntos fuertes y débiles tanto del autor como de su circunstancia particular. Los puntos fuertes incluyen las destrezas y conocimientos; la experiencia en tal tipo de trabajos; los recursos suficientes para elaborarlos, que pueden ser de tipo material o intangible. Los puntos débiles tienen que ver con



las dificultades para abordar tal obra, desde escasez de tiempo hasta falta de organización.

Las oportunidades y los puntos fuertes se emparejan para emprender el proceso de adecuación. Es necesario adaptar los recursos a la necesidad a cubrir. Aquí entra en juego la investigación del mercado, para averiguar cuáles son las editoriales u organizaciones que pueden interesarse por la edición y comercialización de los textos; junto a ello, está el aporte de la tecnología necesaria para elaborar libros sobre un programa de diseño; también hay que considerar la adecuación del marketing a ese caso concreto. No es lo mismo ofrecer manuales técnicos sobre un producto popular, como una suite de ofimática o un procesador de textos, que ofrecerlos sobre un programa especializado para profesionales.

Todo esto conduce a una nueva segmentación del mercado para filtrar las editoriales que puedan incluirse en el proceso de selección. Una vez seleccionado el cliente, entra en juego una buena gestión de las relaciones comerciales que logre captarlo, haciéndole interesarse en el proyecto, que bien pudiera venir avalado por el representante oficial de la casa creadora del programa; otra relación a gestionar. Si todo sale bien y es posible controlar o prever el comportamiento del comprador, es decir, el interés del consumidor por esa obra, sólo queda enfocar la manera de conseguir la satisfacción del cliente, que es el camino hacia su lealtad.

De nuevo interviene la estrategia que dé cómo resultado el conjunto de calidades del producto que el cliente ha de estimar como beneficio, incluyendo la calidad de la comunicación editor-autor, el grado de servicio que la editorial precise y la entrega a tiempo del material, libros, discos, programas de ejemplo, videos, etc.

La puesta en marcha de todas esas estrategias puede mantener la lealtad del cliente durante mucho más tiempo del que dure el proyecto concreto. Luego vendrán otros, pero sin dejar de lado la supervisión del proceso y la inclusión de posibles mejoras.

CONCLUSIONES

¿Es posible convertir la vocación literaria en una profesión rentable hasta el punto de vivir de sus beneficios? Todo depende de diversas variables, entre las que se cuentan, por supuesto, las leyes que rigen los mercados.

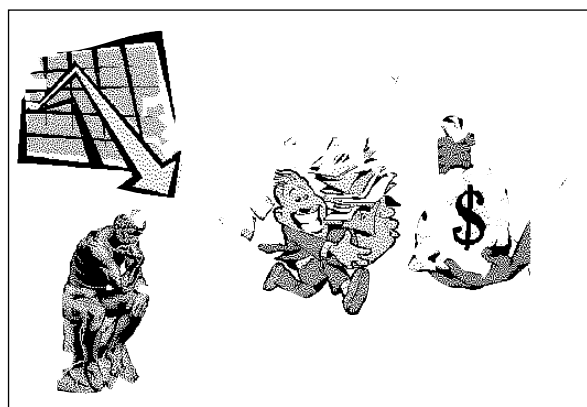


Figura 8. ¿Es posible convertir la vocación literaria en una profesión rentable?

Por ello, lo primero que hay que hacer es cambiar el enfoque de la producción literaria y dejar de considerarla un arte y una actividad ideal para empezar a considerarla un artículo que puede generar un beneficio. Y si el libro es un producto a vender en el mercado, el autor es un proveedor que debe someterse a la ley de la oferta y la demanda.

Si las posibilidades de producción del proveedor coinciden con la demanda del mercado, es evidente que los clientes se interesarán vivamente por él y que no tendrá grandes dificultades en conseguir su objetivo. Pero los mercados fluctúan en función de diferentes impactos externos y es necesario contar con la suficiente capacidad de diversificar riesgos como para evitar pérdidas irrecuperables.

Diversificar riesgos supone contar con varios clientes que absorban la producción del autor, en previsión de que alguno falle. A las editoriales no les hace demasiada gracia que sus autores se dediquen a otras entidades de la competencia, pero eso no es óbice para tratar distintos temas con distintas editoriales. Es cuestión de hurgar en los propios recursos y comparar las propias capacidades con las oportunidades que ofrece el mercado.

Después de la selección de clientes y la puesta en práctica de las estrategias necesarias para adecuar el producto a la demanda, es necesario lograr la fidelidad de la clientela a través de su satisfacción. Captar un cliente no es difícil, pero sí lo es mantenerlo, de la misma manera que publicar un libro puede no ser difícil si aparece en el momento oportuno, pero sí lo es continuar publicando indefinidamente para rentabilizar la actividad.



¿ES ESO TODO?

Hasta aquí, hemos visto el enfoque comercial de la producción literaria, comparando al libro con un producto cualquiera del mercado, al autor con un proveedor más de los muchos que se debaten en la plaza tratando de arañar a la competencia la cuota de mercado necesaria para sobrevivir.

Pero esto es insuficiente. Ahora queda la labor interna que empieza por el análisis de los recursos dis-

ponibles, la forma de capturar la demanda y la organización interna que es preciso mantener para no caer en la tentación de volver a enfocar la tarea de escribir como una actividad complementaria y regresar a la profesión anterior.

Esta organización incluye la estructura del tiempo, del espacio y del material disponible. Es posible utilizar algún tipo de metodología para no desviarse de la meta, así como ciertas técnicas y triquiñuelas para mantenerse en lo alto de la propia organización.