

¿A qué se enfrenta un distribuidor de libros y revistas académicos?



Emilia Franco

Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana, con amplia trayectoria en el mundo de la cultura, inicialmente en el Muro Blanco y en el Arké. En 1992 fue cofundadora de Siglo del Hombre Editores y desde entonces se desempeña como gerente general de esta compañía colombiana, líder en la distribución de publicaciones de pensamiento, investigación, academia y cultura de editoriales colombianas e iberoamericanas.

En el ecosistema del libro, la labor del distribuidor es siempre la más cuestionada, la que genera con frecuencia inconformidades en varios de los eslabones de la cadena y la que fácilmente se considera sustituible. En muchos casos se ve como un mal necesario. En realidad, el distribuidor es algo así como la oveja negra de la familia.

Por eso es pedagógico, para quien se interesa por el tema, saber qué hace un distribuidor, cómo se estructura para garantizar su estabilidad, qué riesgos asume a diario, en qué consiste la complejidad de su operación, qué amenazas afectan su supervivencia y, en definitiva, por qué y para quién existe. Un distribuidor de la producción académica es:

- La *cara visible* de la editorial en los canales comerciales.
- La posibilidad que tiene la editorial de *estar presente simultáneamente* en múltiples escenarios: librerías, subdistribuidores, eventos, ferias nacionales e internacionales, ventas virtuales, presentaciones de libros, licitaciones, atención directa a lectores.
- El que asume los riesgos del cobro de la cartera, las quiebras de las librerías, la recuperación de cartera a plazos muchas veces indecentes y, a pesar de ello, paga cumplidamente al editor.
- Alguien que *conoce el mercado*, las necesidades de cada cliente, y es quien tiene la estructura y la agilidad necesarias para gestionar de manera adecuada la circulación del libro, con toda la complejidad que ello implica.
- El que está en *sándwich* entre la a veces incredulidad y escepticismo del editor y las exigencias del librero, a quien hay que atender siempre

como si fuera el único y quien no conoce del todo las complejidades tras bambalinas a las que debe enfrentarse el distribuidor.

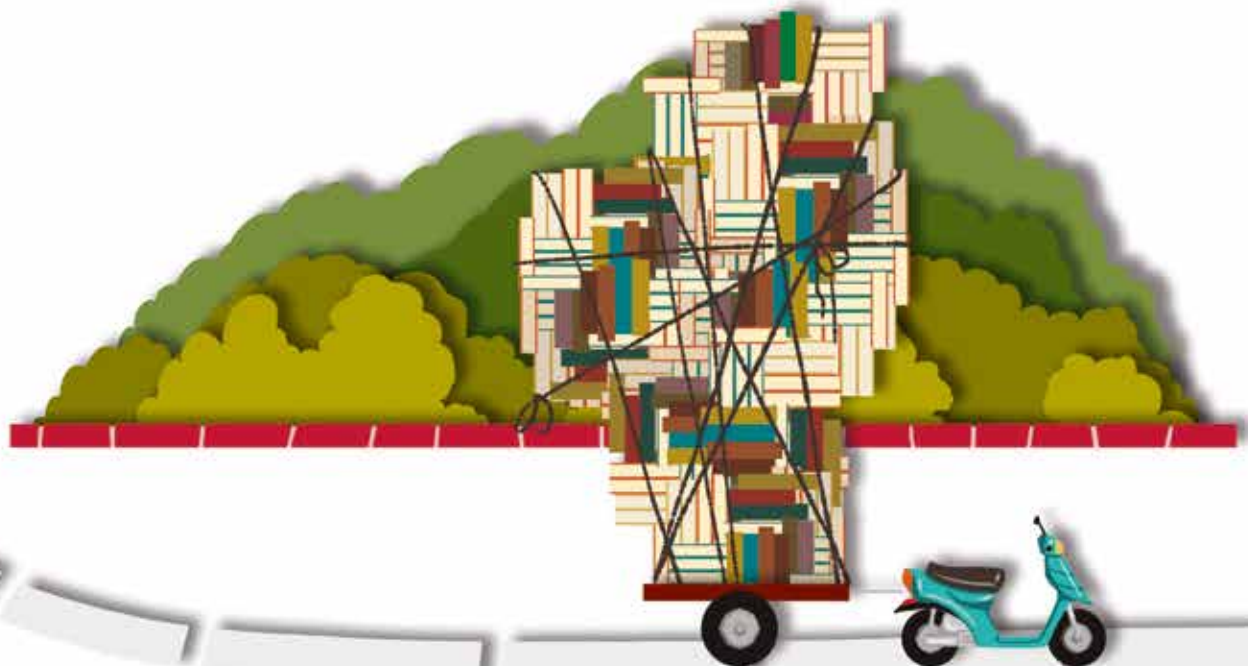
- El que *responde por los éxitos y los fracasos* de cada libro que distribuye, por la falta de ejemplares de un libro exitoso que acaba de salir y tiene que asumir la penosa realidad de decirles a sus clientes directos e indirectos que no hay ejemplares para todas las librerías que lo quieren (con razón) o del libro hiperespecializado que el autor quiere ver en todas las librerías de Colombia, pero que, por más empeño, las librerías no lo reciben o lo envían de vuelta muy pronto.

¿Cómo es el día a día de un distribuidor?

- Un distribuidor recibe a diario novedades de sus editores, las cuales crea, cataloga, escanea e ingresa al sistema con todos los metadatos de cada libro en un tiempo récord. En este proceso encuentra de vez en cuando tropiezos normales en esta actividad: el libro llegó sin precio, el código de barras o el ISBN están repetidos, el o los libros llegan sin remisión del editor, pues son entregados directamente por el impresor. En estos casos, el proceso se frena y genera congestiones en el flujo del recorrido del libro, ya que se detiene físicamente en un

espacio de tránsito que se requiere libre para recibir las próximas novedades que van llegando.

- Ingresar la reseña del libro al sistema informático, la cual con mucha frecuencia debe construir por su cuenta, por falta de información del editor.
- Sube inmediatamente a su *web* cada libro una vez termina satisfactoriamente este proceso.
- Acomoda miles de libros en su bodega y prevé que la ubicación de cada uno esté plenamente identificada, con el fin de garantizar agilidad y precisión en el proceso de selección y despacho.
- Construye boletines de novedades, tanto electrónicos como físicos, que distribuye rápidamente entre libreros, distribuidores nacionales e internacionales, y lectores potenciales.
- Informa a su equipo comercial a través de mecanismos internos de las novedades del día, las cuales comienzan a circular entre los libreros, quienes en muchos casos exigen cita especial para definir los títulos y las cantidades que van a recibir.
- Despacha a diario decenas de pedidos dentro de la ciudad, en el resto del país e internacionalmente. Es un proceso de coordinación complejo y exigente, donde debe tener en cuenta el servicio completo del pedido, así como tiempos, plazos y características de la entrega.



- Le pone la cara al librero cuando no le llega el pedido de una novedad por cuenta de la poca cantidad de ejemplares que recibe algunas veces del editor, lo cual genera automáticamente una descalificación del distribuidor por parte del librero, pues considera que el distribuidor no está haciendo bien su trabajo.

- Asume los costos de fletes y seguros que ocasiona el envío diario de novedades y reposiciones a todo el país.

- Controla que los despachos fuera de la ciudad tengan las especificaciones de peso necesarias para que los costos del envío no liquiden el margen que le queda como distribuidor.

- Atiende a diario infinidad de llamadas y gestiona solicitudes constantes de clientes e interesados que requieren (¡para ya!) el despacho de un solo ejemplar a su librería o a su casa, con la meta de atenderlo inmediatamente.

- Gestiona todos los días decenas de solicitudes de devoluciones de libros, a su costo, muchas veces recién consignados, para poder cumplir con pedidos en firme, compras a instituciones, ventas al exterior, licitaciones, etc., por falta del número de ejemplares adecuado para distribución. Aquí también el librero le resta puntos y seriedad a nuestra labor, porque no entiende cómo es que le solicitamos en devolución un libro que le acaba de llegar.

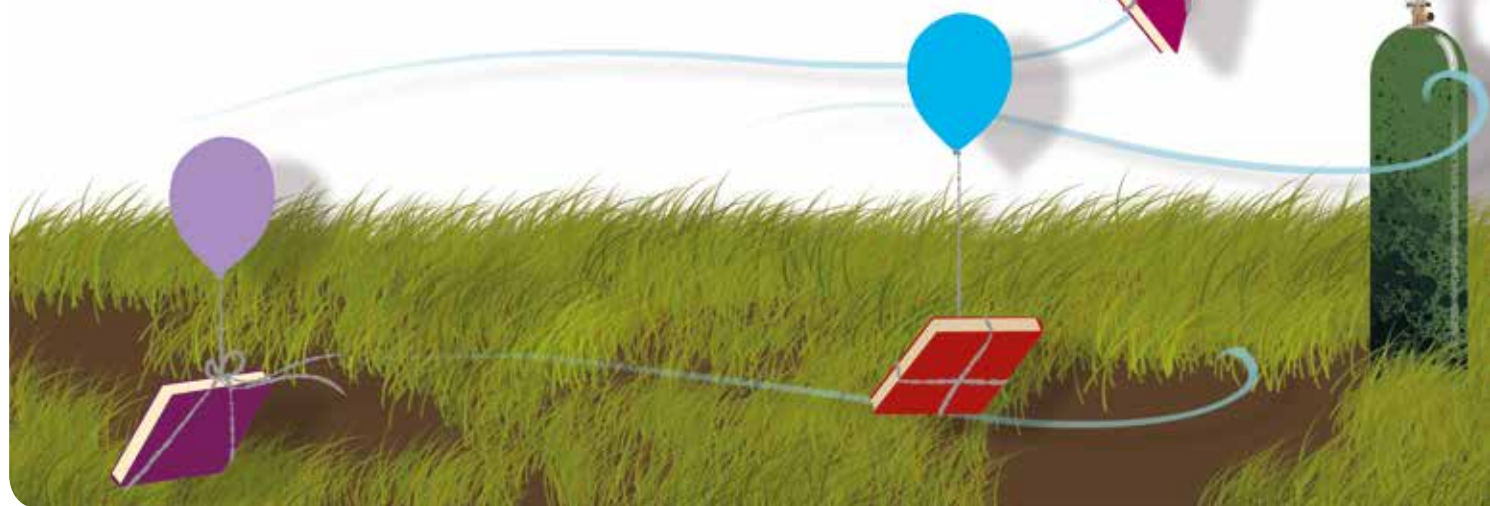
- Gestiona al mes cientos de pedidos, cotizaciones, cortes de venta, cobro de cartera, presentación de muestras, atención de citas, presentación de catálogos y selecciones temáticas.

- Promueve, divulga y planea estrategias comerciales que visibilicen los sellos y libros que representa.

- Planea y ejecuta capacitación para su equipo comercial.

- Recibe decenas de cajas de devolución de librerías, las procesa, las ubica de nuevo en estanterías y notifica a las librerías las diferencias que se presentan.

- Realiza periódicamente inventarios físicos y documentales en librerías nacionales y en su propia bodega.





- Como consecuencia de lo anterior, realiza conciliaciones permanentes de inventario en su propia bodega, así como con los editores y librerías; procesos de cuidado que pueden tardar semanas, en cada caso.

- Programa un complejo esquema diario de transporte de pedidos, devoluciones de librerías y recogida de material de los editores, a través de transporte propio en el caos vehicular de la ciudad, intentando por todos los medios, el cumplimiento y la satisfacción del cliente y del proveedor, lo cual como es previsible, no siempre se logra al 100 %.

- Ajusta, transforma y mejora permanentemente su sistema informático para suplir las necesidades, los retos de las nuevas tecnologías y la misma dinámica del mercado.

- Invierte en tecnología altas sumas de dinero anual que garanticen la eficiencia de los procesos.

- Gestiona la atención de ventas internacionales, con el casi siempre inconveniente de no tener disponibles los ejemplares completos del pedido. Cotiza las mejores alternativas y despacho para el cliente, gestiona los trámites de exportación y se ve obligado a efectuar casi siempre devoluciones de librerías o solicitudes adicionales al editor, en tiempos récord para no perder el cliente ni el despacho consolidado que realizará.

- Se ocupa de las ventas a través de canales digitales, tanto el propio como de terceros.

- Maneja estrategias de cobranza con clientes difíciles con la presión que implica tener que vender, pero también cobrar.

- Envía a su costo cientos de libros a todo el país, a pequeñas librerías y ciudades para garantizar la visibilidad de los sellos que representa, sin la compensación de ventas seguras y con el desgaste que significa recibir en devolución grandes cantidades de ejemplares no vendidos y en muchas ocasiones deteriorados.

- Cumple con las obligaciones laborales y tributarias desde todo punto de vista.

Todas estas gestiones y muchas más, que no describo para no cansar, solo son posibles gracias a la especialización de funciones de un distri-

buidor, muy distintas a las de la naturaleza de un editor, que demandan experiencia, trayectoria y una estructura sólida de empresa conformada por diversos departamentos y divisiones:

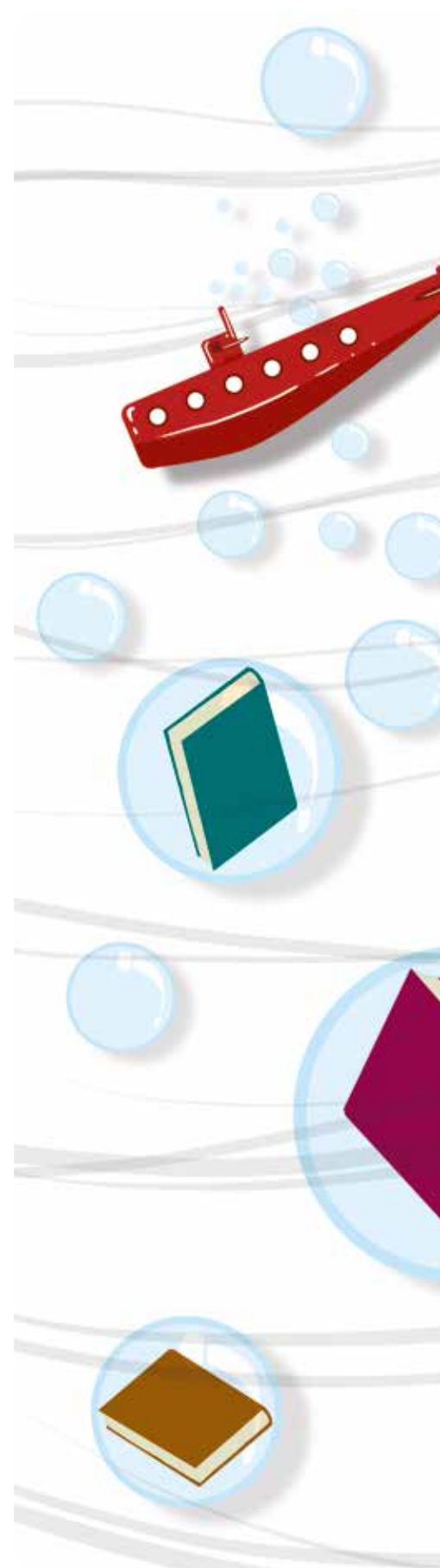
- Comercial
- Comunicación
- Catalogación
- Sistemas
- Desarrollo informático
- Bodega y despachos
- Mensajería
- Comercio internacional
- Servicio al cliente
- Ventas electrónicas
- Administración
- Recursos humanos
- Tesorería y cartera
- Contabilidad

Aspectos que no controla el distribuidor y que afectan su estabilidad y resultados

- El tipo de libros que recibe para distribución, donde hay desde las obras más exitosas hasta las que por sus características son de bajísimas posibilidades de venta. De todas formas, esos libros de baja rotación reciben el mismo tratamiento y oportunidades de distribución, pero con menores o a veces casi nulos resultados a cambio.
- Incidencias negativas ocasionadas por las tasas de cambio y la volatilidad de nuestra moneda, sumada a los altos descuentos en las negociaciones internacionales, y los extensos plazos que se toman los clientes internacionales para pagar.
- En algunas oportunidades, la competencia directa de los editores en el campo de la distribución, en su afán de producir más resultados y mayores márgenes.
- El escenario ya presente del libro electrónico, que si bien avanza poco a poco le va quitando una porción del mercado al libro impreso.
- La piratería y la fotocopia.

¿Cuáles son algunas de las ventajas competitivas del distribuidor?

- Su alto grado de especialización, experiencia y conocimiento del mercado, y del manejo ágil de todos los procesos.
- La optimización de sus recursos, funciones y fortalezas competitivas en beneficio de todos.
- Trayectoria y reconocimiento ante el cliente final, de la empresa en todos sus frentes.



- El volumen y calidad de la oferta, lo cual le permite trabajar ágilmente con las librerías más grandes como también con las más pequeñas, sin importar dónde se encuentren.

Algunas cifras

- Aunque entendemos que el tema de la rotación de inventarios es un asunto complejo para un editor, pues todos ya tenemos claro que las bodegas no pueden llenarse de libros que no se venden, es importante saber que para vender un ejemplar, se necesitan al menos 2,5 ejemplares en circulación.

- Una librería grande recibe al mes más de 1500 títulos nuevos, entre los cuales se encuentran nuestros libros académicos, que compiten por un espacio y visibilidad al lado de los libros de alta rotación de las editoriales comerciales.

- La rotación general de inventario del libro académico en librerías está por debajo del 30%. Esto quiere decir que debemos trabajar aún más varios aspectos que pueden mejorar esos resultados: la pertinencia editorial de cada obra que se publica y el uso académico que se les da a esas obras, pues ello repercute en una mayor venta. Empezar desde la editorial diversas es-

trategias de difusión de cada libro publicado, invitando al autor a trabajar intensamente por la promoción de su obra y dándole luces al distribuidor sobre el público al que va dirigido.

- Trabajar por una mayor comunicación entre editor y distribuidor, para tratar cada novedad de forma única y especial, con el fin de planear las cantidades apropiadas y las estrategias comerciales en cada caso.

Es evidente que, a pesar de los vientos que corren en relación con las posibilidades que genera la circulación del libro en formato digital, donde creo firmemente que el distribuidor también puede cumplir una labor importante, el libro universitario continuará circulando también en formato impreso durante mucho tiempo más.

Por todo lo anterior, la compleja circulación del libro universitario en formato impreso, que seguirá existiendo y cohabitando con el formato electrónico, se mantendrá y se fortalecerá en la medida en que seamos capaces de entender que es necesaria la especialización de funciones del editor y del distribuidor, que permita construir un trabajo complementario y respetuoso entre ambos.

