



conglomerado  
editorial

Plan de refuerzo  
de la competitividad

Noviembre 2009





conglomerado  
editorial

# Plan de refuerzo de la competitividad

Noviembre 2009



MINISTERIO DE ECONOMÍA

SECRETARÍA NACIONAL DE LA UNIÓN EN LA ACCIÓN



El Departamento de Industrias Creativas (DICREA) perteneciente a la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) ha tenido la iniciativa de dinamizar el Conglomerado (Cluster) Editorial. Este se enmarca en el Proyecto Viví Cultura financiado por el Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), a través del Sistema de Naciones Unidas (Unidos en la Acción). Cuenta con la asistencia técnica del Programa de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC-DIPRODE-OPP).

En la elaboración del Plan participaron numerosas empresas, entidades e individuos vinculados a la actividad del sector. El proceso fue liderado por un Grupo Gestor integrado por: Alicia Guglielmo (Editorial Fin de Siglo), Beatriz Altieri (Distribuidora Vidrá Libros), Claudia Paglia (Editorial - Imprenta Monteverde), Diego Costa (Librería Pocho), Jorge Mahy (Editorial Fundación de Cultura Universitaria), Mario Descalzi (Imprenta Mastergraf), Martín Fernández (Casa Editorial Hum), Pablo Harari (Editorial Trilce).

#### **Unidad Ejecutora de Programa**

##### *Ministerio de Educación y Cultura*

María Simon, Ministra de Educación y Cultura

Carlos Liscano, Subsecretario de Educación y Cultura

Eduardo Martínez, Director General de Secretaría

##### *Dirección Nacional de Cultura*

Hugo Achugar, Director Nacional de Cultura

Gabriel Calderón, Director General de Proyectos

##### *Departamento de Industrias Creativas*

Gustavo Remedi, Coordinador

Diego Traverso, Ejecutivo Proyecto Conglomerado Editorial

#### **Apoyo técnico**

##### *Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas/Dirección de Proyectos de Desarrollo/ Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

Martha Jauge, Directora Dirección de Proyectos de Desarrollo

Alejandro Ferrari, Coordinador del Programa

Martín Leites y Federico Pérez, Ejecutivos responsables

#### **Unidad Coordinadora del Proyecto Viví Cultura**

Gustavo Buquet, Coordinador

Silvana Bergson, Asistente Técnica

Claudia Giráldez, Asistente Administrativa

#### *Consultora coordinadora de la estrategia y redactora responsable*

Rosa Osimani

#### **Facilitadora y Consultores**

Isabel de la Fuente, Facilitadora del Conglomerado

Alejandro Alterwain, Consultor jurídico

Soledad González, Consultora de perspectiva de género

Fueron parte del proceso los talleres de Visión, de Diagnóstico y posicionamiento competitivo, y de Iniciativas, a partir de los cuales se elaboraron los informes de Caracterización, Diagnóstico y Posicionamiento y el presente Plan Estratégico. Asimismo se llevó a cabo un ciclo de charlas abiertas con personalidades de la actividad editorial a nivel regional con el fin de discutir y difundir experiencias relevantes para el sector.

Los materiales se encuentran disponibles en el siguiente sitio:

**[www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/editorial/](http://www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/editorial/)**

**Lenguaje no sexista:** en los documentos del Conglomerado Editorial se intenta que en el lenguaje utilizado no se incurra en la omisión o en la desvalorización de la presencia de las mujeres en el contexto de la descripción y diagnóstico de la actividad del sector y de su plan estratégico. Por tanto se busca un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres. Para evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por fórmulas alternativas donde fuera posible, buscando representar a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

# Proyecto "Viví Cultura"

## Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales en Uruguay.

Viví Cultura es un proyecto de cooperación internacional financiado con los Fondos PNUD-España para el logro de los Objetivos del Milenio. El mismo se enmarca dentro de la promoción de las industrias culturales y la democratización al acceso a los bienes y servicios culturales.

Su objetivo general es la promoción de las expresiones culturales y el desarrollo de industrias culturales con el fin de contribuir a mejorar la inserción económica internacional del país, expandir su mercado interno, generar empleos de calidad, y a fortalecer el sentido de pertenencia de las y los uruguayos, en particular su juventud.

El acceso a la cultura, y aún más, la marginación de importantes grupos de población del disfrute de los bienes y servicios culturales no sólo representa un obstáculo para el desarrollo individual de las personas y de la sociedad uruguaya como colectivo, sino también un factor que afecta la calidad democrática y el desarrollo de la ciudadanía.

Asimismo, el proyecto contribuirá a alcanzar los Objetivos del Milenio (ODM) en general, y en particular los objetivos 1, 3, y 8: reducción de la pobreza y el hambre, promoción de la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, y fomento de una asociación mundial para el desarrollo. Los objetivos específicos del proyecto son:

- Fortalecer las industrias culturales y creativas; mejorar la producción, diseño y calidad de las artesanías; incrementar las capacidades nacionales para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas culturales; y aumentar la competitividad internacional de los bienes y servicios culturales.

- Mejorar el acceso a los bienes y servicios culturales por parte de la ciudadanía e incrementar las capacidades creativas y de gestión de grupos sociales y vulnerados, en los departamentales del interior del país, posicionando la cultura como factor de desarrollo y cohesión social.

- Fortalecer la institucionalidad de la cultura apoyando el proceso de descentralización; reforzar el sistema de información estadística de cultura; y mejorar los mecanismos de investigación y cooperación creando una amplia red públicoprivada de actores para el seguimiento y consolidación de consensos.

En total son once instituciones que participan de manera directa en la implementación del proyecto. Los Asociados Nacionales son la Dirección Nacional de Cultura (Ministerio de Educación y Cultura), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME - MIEM), y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Las agencias de Naciones Unidas ejecutoras son: ONUDI, PNUD, UNFPA, UNICEF, UNIFEM y UNESCO en su calidad de agencia líder. Como articulador del sistema de Naciones Unidas participa la Oficina del Coordinador Residente (OCR). En representación del gobierno de España participa la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID).



Indice

# Índice

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	9
<b>2. Introducción</b>	16
<b>3. Aspectos metodológicos</b>	
3.1. Papel de los actores	18
3.2. Objetivo del planeamiento estratégico	18
3.3. Pasos previos	18
3.4. Líneas de acción	19
<b>4. Caracterización del sector y visión</b>	
4.1. Caracterización de la cadena editorial en Uruguay	21
4.1.1. Instituciones	22
4.2. Desempeño reciente	25
4.3. Visión a futuro	26
<b>5. Diagnóstico del conglomerado de la industria editorial</b>	
5.1. Resultado de las entrevistas	28
5.2. Posicionamiento del conglomerado	29
5.2.1. Análisis del ambiente externo	29
5.2.2. Factores críticos de competitividad	31
5.2.3. Diagnóstico del posicionamiento del conglomerado uruguayo frente a los factores críticos	33
5.3. Interrelaciones entre los actores y análisis FODA	35
5.3.1. Interrelaciones entre los actores	35
5.3.2. Análisis Foda	37
<b>6. Plan Estratégico</b>	
6.1. Objetivos generales y específicos de la estrategia	42
6.2. Líneas de acción	43
6.2.1. Fomento de la asociatividad y creación de redes	43
6.2.2. Incorporación de tecnología y capacidad de innovación	44
6.2.3. Mejora de la capacitación	45
6.2.4. Especialización e internacionalización	45
6.2.5. Mejora de la articulación con el Estado	46
6.3. Requisitos del plan	46
<b>7. Bibliografía consultada</b>	49
<b>Anexos</b>	51



# 1. Resumen ejecutivo



El objetivo específico de este informe es formular un plan de refuerzo de la competitividad del conglomerado de la industria editorial, en el marco del proyecto Viví Cultura. Este proyecto es una iniciativa del Departamento de Industrias Creativas (DICREA), perteneciente a la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), y está financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Sistema de Naciones Unidas (Unidos en la Acción). Cuenta con la asistencia técnica del Programa de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC-DIPRODE-OPP). El objetivo general es contribuir a fomentar un proceso de cambio y dinamización del conglomerado productivo del sector editorial, mediante una metodología de análisis estratégico y participativo.

Para caracterizar el entorno en el cual se desarrolla el Plan Estratégico se recoge aquí parte del análisis contenido en informes anteriores y en los talleres de discusión, en los que participaron todos los interesados vinculados al sector. También se recogen las opiniones vertidas por los actores en las entrevistas realizadas a lo largo del proceso. Se presentan las líneas de acción que sustentan el plan de refuerzo de la competitividad del sector, elaboradas a partir del diagnóstico y de la visión del conglomerado que marca los objetivos trazados por los actores.

El conglomerado editorial está representado por el conjunto de personas, empresas e instituciones que intervienen en la cadena de valor del libro. Agrupa las actividades que llevan adelante la creación, la producción y la comercialización de los bienes y servicios en dicha cadena. Se trata de una industria cultural, ya que los bienes y servicios que se van intercambiando en buena parte de la cadena tienen un contenido intangible, cultural. El bien último, el libro, cualquiera sea el soporte, es valorado por su contenido.

La cadena de producción de la industria editorial puede ser dividida en un conjunto de actividades realizadas por las empresas e instituciones que intervienen en ella. El Estado, representado por diversos organismos, forma parte de la cadena en algunas actividades. También deben incluirse las instituciones que agrupan a distintos agentes y las bibliotecas, que brindan acceso al libro. Al final de la cadena se ubican los lectores.

En general, se considera que los bienes y servicios culturales conforman una cadena con cinco eslabones inseparables: la creación, la producción, la distribución/difusión, el acceso y el disfrute. En este marco, la fortaleza de la cadena depende de la fortaleza de cada uno de sus eslabones. En particular, la existencia de un eslabón muy débil afecta el desempeño de toda la cadena. El proceso comienza cuando los autores se contactan con la editorial para que estudie la publicación de su obra y termina cuando el libro es disfrutado por el lector.

---

Creación ■■■■➔ Producción ■■■■➔ Difusión/Distribución ■■■■➔ Acceso ■■■■➔ Disfrute

---

La información cuantitativa sobre la actividad realizada en cada uno de los eslabones y por el conjunto es muy escasa. En las estadísticas oficiales se releva información trimestral y anual para una rama que incluye la actividad editorial y las imprentas. Como buena parte de los productos de las imprentas no son libros, sus magnitudes deben ser consideradas con cautela.

El nivel de empleo tampoco está debidamente registrado, ya que solo es posible encontrar información de las ocupaciones más importantes en el censo de 1996. Las encuestas de hogares que realiza periódicamente el Instituto Nacional de Estadística contienen información agregada. Tampoco es posible obtener información del eslabón de acceso porque no hay datos de ocupados en las librerías. En este sentido, la elaboración de estadísticas propias del sector es una tarea imprescindible.

A pesar de las dificultades de información mencionadas, es posible afirmar que la actividad del conglomerado muestra una evolución creciente a partir del año 2002.

La cantidad de títulos publicados, si se toman en cuenta los registros de los ISBN solicitados en el período, revela un aumento de la producción de un 30% entre el 2005 (1028 títulos) y el 2007 (1332 títulos). También se cuenta con la información de los libros ingresados a la Biblioteca Nacional a partir del 2002 —cumpliendo con los requisitos de la ley de Depósito Legal—, que confirman la tendencia mencionada.

En este contexto, la visión a futuro que se definió al comienzo del proceso fue la siguiente:

**Somos un conglomerado articulado y dinámico, con productos de alta calidad tanto en formato como en contenido. Tratamos de llegar a nuestro país y al mundo, comprometiéndonos con la diversidad cultural y con que la lectura alcance a la mayor cantidad de posibles lectores.**

Esta síntesis es el resultado de una representación futura del conglomerado, cuyos actores se ven a sí mismos ofreciendo productos de mayor calidad —mejor contenido, mejor diseño y mejor impresión, entre otros—, incluidos derechos de autor y archivos digitales, con contenidos locales; acercándose a los distintos segmentos de la demanda interna a través de los canales más adecuados a cada uno; potenciando los instrumentos ya existentes; llegando al exterior (universidades y bibliotecas); contando con información detallada y actualizada sobre la oferta nacional, y siendo un ejemplo de empresarios comprometidos con el fomento de la cultura, la equidad social, la equidad geográfica y la diversidad cultural.

Para lograr la visión y antes de definir las líneas de acción, se realizó un diagnóstico del conglomerado editorial uruguayo. Para ello se tuvieron en cuenta las características del ambiente externo y del funcionamiento interno.

Desde el ambiente externo, las oportunidades y amenazas más relevantes se asocian a los cambios de carácter general que han afectado a todos los países y empresas: la creciente globalización y la rápida difusión del nuevo paradigma tecnológico basado en las tecnologías de la información. Las consecuencias para el sector se manifiestan, entre otras, en el surgimiento de nuevos productos y nuevos procedimientos, el aumento de la importancia de las traducciones, el aumento del comercio de derechos de autor, la entrada de nuevos actores y el cambio en los modelos de negocio.

A partir de estas características del ambiente externo que pautan el modelo de competencia que se le plantea al sector editorial, se identificaron los factores críticos para mejorar la competitividad y dinamizar el sector. El posicionamiento frente a cada uno de los factores críticos es lo que posibilita a las empresas diferenciar sus productos de los de la competencia, a través de la calidad —entendida en un sentido amplio—. Esto implica posicionarse en dos aspectos: procurar ciertos estándares de calidad y tener las capacidades empresariales para alcanzarlos.

La característica más importante al describir el modelo de competencia que caracteriza a los mercados que integran el conglomerado de la industria editorial es que se trata de productos diferenciados que compiten básicamente en calidad en la mayoría de los sectores. El precio de los productos tiene una incidencia menor en las decisiones de compra.

Producción de calidad supone la articulación de diferentes creadores en el desarrollo de un producto con valor agregado. El enfoque de la cadena de valor implica que la calidad de un libro depende tanto del contenido como del soporte, e incluso de la difusión, la distribución y la comercialización. El nivel de calidad adecuado se debe alcanzar en las diferentes etapas; incluye la calidad del contenido, de la presentación, de la difusión y distribución, y de la atención al cliente.

La segunda característica del modelo de competencia del conglomerado editorial se refiere a los determinantes de la competitividad relacionados con las capacidades que deben tener las empresas para posicionarse en el mercado. Para lograr la calidad, los actores deben desarrollar determinadas capacidades. Las que resultan factores críticos en el sector son la capacidad de gestión, la capacidad de los recursos humanos, la capacidad tecnológica y de adaptación y la capacidad financiera.

En la calidad de contenido del producto, se considera que el conglomerado uruguayo está bien posicionado, aunque la calidad no es homogénea en los distintos sectores. También se considera buena la calidad de la presentación, que se estima adecuada para competir en el mercado interno. Sin embargo, el posicionamiento del conglomerado se ve deteriorado cuando se considera la calidad de la difusión. En este factor crítico el posicionamiento de las editoriales uruguayas es malo o regular. En particular, las empresas de capital nacional presentan desventajas frente a las filiales de multinacionales. Esto revela falta de adaptación a uno de los factores críticos de la competitividad, impuesto en el mercado internacional y presente también en el mercado uruguayo, ya que, según las entrevistas realizadas, la difusión y la publicidad son un atributo importante en la decisión de compra. En cuanto a la calidad en el asesoramiento al cliente y la exhibición de la oferta, las opiniones no son coincidentes, pero es posible que el posicionamiento del conglomerado se encuentre disminuido en este aspecto.

El posicionamiento del conglomerado en cuanto a las capacidades empresariales críticas fue analizado con menor profundidad en los talleres. Los entrevistados evaluaron como buena la capacidad de gestión y organización, pero señalaron carencias importantes relacionadas con la ausencia de una visión estratégica de largo plazo, que requiere aptitudes para determinar y anticipar tendencias en los mercados y adaptarse a innovaciones. Este aspecto es considerado una debilidad que se reflejaría en el mercado interno y, en particular, en las escasas acciones para vender en el exterior.

El segundo obstáculo a la dinamización —según la frecuencia con que los señalaron los entrevistados— es la falta de desarrollo profesional de la cadena. Esto limita las capacidades de gestión internas frente a las características de los nuevos modelos de negocio del sector. En particular, la disparidad en la gestión del eslabón de acceso deteriora el posicionamiento del conglomerado. Si bien la situación no es homogénea, los actores ven especialmente en este eslabón una capacidad de gestión que debería ser mejorada.

La capacidad financiera de los actores del conglomerado también es despareja. En este factor crítico, las estructuras de mercado concentradas, con grandes empresas que compiten junto con otras pequeñas y medianas, genera asimetrías que benefician a las más grandes. En particular, las filiales de editoriales multinacionales y las grandes cadenas de librerías presentan ventajas frente a las pequeñas y medianas empresas. La escasa capacidad financiera sumada a la mala gestión en el acceso suelen retrasar o cortar el regreso de los flujos de ingresos hacia atrás en la cadena. Por esta razón, el posicionamiento con respecto a este factor se consideró regular en promedio.

También hay disparidad en la capacidad tecnológica, tanto entre empresas —según su tamaño— como entre eslabones. En las empresas dedicadas a la impresión esa capacidad se considera de buena a muy buena, y en las relacionadas con el acceso se evalúa como regular. En particular, se señala que buena parte de las librerías no cuentan con el soporte adecuado en materia de *software*, lo mismo que las bibliotecas públicas.

La capacidad de los recursos humanos fue una ventaja del conglomerado en el pasado, pero no es claro si se mantiene. Se considera que hay en el sector buenos técnicos; sin embargo, para algunos actores, la capacidad de los recursos humanos en ciertos eslabones es notoriamente mala. En síntesis, el posicionamiento del conglomerado frente a este factor crítico, si bien se considera bueno, debe adaptarse a los requisitos exigidos por el nuevo modelo de negocio, que incorpora nuevas formas de realizar las actividades y exige capacitación permanente. Las nuevas tecnologías son más intensivas en aprendizaje y calificación de los recursos humanos que las anteriores, lo que lleva a destacar la adopción de tecnología como instrumento competitivo. Cabe mencionar que no existe una estrategia de largo plazo en materia de capacitación específica del sector.

En lo interno, las relaciones entre la demanda, la oferta, los factores utilizados en la producción y las industrias de apoyo muestran diversas carencias. La demanda interna no ejerce fuertes presiones para mejorar los aspectos deficitarios en la calidad del producto, y la demanda externa, que suele ejercer presiones significativas sobre los estándares de calidad, es insignificante en este sector. No se plantean metas sobre este punto, a pesar de la asimetría del comercio de los productos del conglomerado.

La estructura, la estrategia y la rivalidad entre las empresas del corazón del conglomerado tienen características similares a las del sector en otros países. Las filiales de las multinacionales —que llegaron a Uruguay a mediados de los años noventa— introdujeron nuevas formas de competir, más parecidas al patrón de competencia internacional. En este sentido, ejercieron presión sobre la estructura existente y establecieron nuevas formas de relación entre los diversos sectores. De todas maneras, las condiciones de estos deben ser mejoradas a la luz del análisis de posicionamiento. Tampoco es muy significativa la presión sobre las industrias conexas y de apoyo.

Finalmente, el Estado es un actor de importancia, que actúa como comprador en el mercado, sobre todo en el segmento de libros de texto. También ha establecido regulaciones con el objetivo de incentivar la actividad (ley del Libro), pero la implementación de las políticas presenta carencias. Los actores del conglomerado consideran que faltan iniciativas de política públicas.

En síntesis, el conglomerado se caracteriza por una articulación escasa entre los agentes, que no ejercen presiones relevantes unos sobre otros para mejorar el desempeño del conjunto. El Estado, por su parte, tampoco lleva adelante acciones articuladas.

Entre las fortalezas del conglomerado uruguayo se destacan la buena tradición literaria y de investigación, la buena tradición editorial, un mayor hábito lector que el de otros países de la región, la ley del Libro, la buena calidad de contenidos, la buena capacitación de los recursos humanos en general, la escasa piratería y la tradición de respeto por el precio fijado por la editorial.

Por otro lado, el análisis del ambiente interno destaca una serie de debilidades, como el mercado interno reducido, la ley del Libro no aplicada, la ley de Derecho de Autor no respetada y la existencia de reprografía, la falta de regulación sobre el precio único, las grandes insuficiencias del sistema de bibliotecas, la falta de políticas públicas integrales a largo plazo en favor del libro y la lectura, la ausencia del libro en los medios de comunicación, la falta de críticos especializados, la producción centrada en el mercado nacional, la escasa cooperación para acceder a mercados internacionales, la falta de articulación en el sector, la falta de capacidad de gestión a lo largo de la cadena, la despareja calidad de la presentación, la distribución y el acceso deficitarios en el interior del país, la incapacidad de realizar difusión, la debilidad del esquema de cobranza y de la cadena de pagos, la escasa capacitación de recursos humanos específicos (librerías, bibliotecas).

Las oportunidades que se le presentan al sector están relacionadas con las posibilidades de mejorar la cooperación entre empresas (conglomerado), de articular mejor los eslabones de la cadena (conglomerado), de mejorar la articulación público-privada (conglomerado), de aprovechar nichos de mercado descuidados por las grandes empresas, de adoptar nuevos modelos de negocio adaptados a nuevas tecnologías, de utilizar la capacitación de las nuevas generaciones (Plan Ceibal), de desarrollar contenidos para la educación, de exportar libros, derechos de autor, servicios editoriales y servicios gráficos.

En contrapartida, debe tenerse en cuenta una serie de amenazas relacionadas con la entrada de nuevos actores a la cadena editorial, nuevos productos en algunos segmentos y en ciertos eslabones, las dificultades de adaptación a nuevos procesos y el aumento de la competencia en el mercado interno por entrada de productos importados.

A partir del análisis de posicionamiento y de diagnóstico, las líneas de acción definidas para el conglomerado editorial -aprobadas en el taller correspondiente- son las siguientes:

**Fomento de la asociatividad y creación de redes.** Una forma de potenciar el desempeño del conglomerado es mejorar el relacionamiento entre los actores, que les permita asociarse para realizar proyectos conjuntos. Mejorar el relacionamiento también significa mejorar la articulación entre los distintos eslabones que componen la cadena del libro. Para algunas iniciativas, la asociatividad es un factor clave, dado que las empresas uruguayas suelen ser de pequeña escala y solo cuando se asocian con otras son capaces de absorber los costos fijos.

**Incorporación de tecnología y capacidad de innovación.** Esta línea de acción apunta directamente a mejorar la capacidad tecnológica e innovadora de los distintos eslabones de la cadena, como forma de protegerse de las amenazas del ambiente externo y aprovechar las oportunidades. El objetivo de fortalecer la capacidad de innovación está estrechamente relacionado con los cambios en el modelo de negocio a escala internacional, que debe ser adoptado por los actores de la cadena y no solo por casos aislados.

**Mejora de la capacitación.** Esta línea de acción supone implementar proyectos de capacitación, actualización y perfeccionamiento de técnicos, profesionales y empresas, con el objetivo de desarrollar capacidades de gerenciamiento y comercialización. Debe tenerse en cuenta que el fomento de la capacitación en los rubros asociados permite una institucionalidad más formal del sector. Asimismo, se pueden otorgar certificaciones a productos y procesos.

**Especialización e internacionalización.** Cada mercado tiene características especiales que pueden ser aprovechadas por las empresas nacionales con mejor conocimiento de sus hábitos y gustos. Además, cuentan con escalas acordes al tamaño del mercado. Las acciones suponen el estudio en profundidad del mercado para detectar posibles nichos a dinamizar. Las empresas deben buscar especializaciones en determinados segmentos, donde se prioricen las características locales del producto. Por otro lado, debe fomentarse la internacionalización del sector, al menos en un primer aspecto: la difusión de la producción nacional en el exterior.

**Mejora de la articulación con el Estado.** Esta línea de acción del Plan Estratégico, al propiciar una mayor articulación entre el sector privado y el sector público en sus distintos organismos, permite redefinir las acciones para potenciar los esfuerzos realizados.

Algunas de las iniciativas correspondientes a estas líneas de acción se presentan en la tabla siguiente:

Líneas de acción	Objetivos	Posibles ideas a implementar
Fomento de la asociatividad	Valorar y difundir el libro en los distintos segmentos	Campañas de fomento del libro y de la lectura
	Mejorar la calidad de la difusión	Creación de una red para la difusión en el mercado interno
	Difundir el libro uruguayo en el exterior	Creación de una red para la difusión en el mercado externo Fortalecimiento de la Cámara Uruguaya del Libro
Incorporación de tecnologías e innovaciones	Mejorar la calidad de la difusión	Generación de un sitio web para la difusión del libro uruguayo (Portal del Libro Uruguayo) Aprovechamiento de las redes internacionales existentes
	Mejorar la capacidad de gestión	Fomento de la incorporación de <i>software</i> apropiado en librerías y bibliotecas Elaboración de bases de datos
Mejora de la capacitación	Mejorar la capacidad de gestión	Capacitación en gestión para empresas, con visión integral de toda la cadena Capacitación en gestión específica para algunos eslabones de la cadena
	Mejorar la capacidad de incorporación de tecnología e innovación	Capacitación en nuevas tecnologías y adaptación de los modelos de negocio
	Mejorar la calidad	Capacitación en difusión y <i>marketing</i> Capacitación en calidad y certificación de procesos
Especialización e internacionalización	Aumentar el mercado interno - Buscar nichos	Estudios de mercado interno Características de los mercados de la capital y el interior del país
	Difundir el libro uruguayo en el exterior y aumentar el mercado externo	Estudio de posicionamiento del producto uruguayo y análisis de los mercados potenciales Fomento de la asistencia a ferias internacionales Elaboración de catálogos
Mejora de la articulación con el Estado	Valorar y difundir el libro en los distintos segmentos	Campañas de fomento del libro y de la lectura
	Evaluar y redefinir esfuerzos para mejorar el ambiente interno	Mejora de la articulación con el Estado para el cumplimiento de las leyes del Libro y de Derecho de Autor Articulación para potenciar las medidas de fomento de la lectura
	Mejorar la calidad del acceso	Articulación para el fortalecimiento de la red de bibliotecas públicas Revalorización del papel de las librerías como centros culturales Obtención de apoyo para fortalecer el eslabón de acceso en el interior del país Mejora de la distribución en el interior
	Difundir el libro uruguayo en el interior y el exterior	Mejora del apoyo para la asistencia a ferias en el interior y en el exterior Articulación y mejora del relacionamiento con otros organismos de apoyo a la internacionalización
	Aumentar la presencia del libro en la vida de los uruguayos	Campañas de lectura Presencia del libro en los medios de comunicación



2.

Introducción

# Introducción

El objetivo general de la presente consultoría es contribuir a fomentar un proceso de cambio y dinamización del conglomerado productivo del sector editorial mediante una metodología de análisis estratégico y participativo. El objetivo específico es formular un plan de refuerzo de la competitividad del conglomerado de la industria editorial.

En este informe se recoge parte del análisis contenido en informes anteriores y en los talleres de discusión, para caracterizar el entorno en el cual se desarrolla el Plan Estratégico. Se presentan las líneas de acción que sustentan el plan de refuerzo de la competitividad del sector, elaboradas a partir del diagnóstico y de la visión del conglomerado que marca los objetivos trazados por los actores.

En esta segunda parte se sintetizan los aspectos metodológicos relacionados con el planeamiento estratégico. En la tercera, se ofrecen los resultados de informes anteriores sobre la visión y el diagnóstico y se incorporan a este los resultados de las entrevistas realizadas. En la cuarta, se presentan los objetivos específicos y las líneas de acción del Plan Estratégico.

El proceso de dinamización del clúster editorial es parte del proyecto Viví Cultura y comparte sus objetivos, por lo que se buscó realizar un estudio exploratorio del sector y de sus planes de acción desde una perspectiva de género. Para ello se elaboró un informe y se organizaron dos talleres en los que participaron las personas interesadas. En el Plan Estratégico no está previsto tomar medidas específicas sobre la temática de género, aunque en la agenda del clúster figura continuar produciendo material de reflexión, descripción y estudio, para construir una masa crítica y una visión compartida que puedan dar lugar a acciones futuras en este sentido.





3.

Aspectos  
metodológicos

## 3.1 Papel de los actores

En el proceso recorrido por el conglomerado hasta la definición del Plan Estratégico, los principales insumos para los distintos análisis provinieron de las actividades realizadas con los actores. Estas fueron las siguientes:

- Entrevistas a referentes del sector
- Taller de Visión de Futuro
- Ciclo de conferencias abiertas
- Taller de Diagnóstico y Posicionamiento
- Taller de Iniciativas: Propuestas para la mejora y la dinamización del sector

## 3.2 Objetivo del planeamiento estratégico

Este proceso permite tomar decisiones con relación a las orientaciones futuras del conglomerado, tomando en cuenta los cambios del entorno, las capacidades del sector y las aspiraciones de sus integrantes. Define las acciones tendientes a lograr determinados propósitos. La estrategia es el conjunto de dichas acciones. Además de permitir la toma de decisiones o la definición de las acciones más convenientes, el planeamiento estratégico es una herramienta que implica, hacia dentro del grupo, un proceso de reflexión conjunto. El resultado de este proceso sirve como punto de partida, es un medio de comunicación entre los actores y también un medio de movilización en pos de objetivos comunes.

A su vez, en lo externo, el Plan Estratégico constituye:

- un medio de concertación con los poderes públicos y actores claves;
- una posición institucional pública con metas y proyectos claros;
- una demostración de la participación activa del sector en el desarrollo del país.

## 3.3 Pasos previos

El Plan Estratégico se nutre de una definición de la *visión* del conglomerado y de dos análisis previos fundamentales: un *análisis del ambiente externo* (es un diagnóstico del posicionamiento respecto al entorno en el que se desarrolla el negocio) y un *análisis del ambiente interno* (contiene las características internas del sector que conforman el diagnóstico). La visión del conglomerado es una representación, una imagen de lo que los integrantes del sector quieren que este llegue a ser.

El análisis del ambiente externo procura identificar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el sector en el segmento de mercado escogido. Se analizan las características del ambiente externo que dificultan o ayudan a alcanzar las metas estratégicas.

**Oportunidades:** factores que podrían favorecer el logro de los objetivos sectoriales.

**Amenazas:** factores que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

El análisis del ambiente interno estudia las fortalezas y las debilidades del sector, aspectos sobre los cuales tiene algún grado de control, y está referido a sus factores clave de competitividad.

**Fortalezas:** condiciones, recursos o capacidades que favorecen el desarrollo de actividades y el logro de metas.

**Debilidades:** condiciones, recursos o capacidades inadecuados que entorpecen el desarrollo de actividades y el logro de objetivos.

## 3.4 Líneas de acción

Según el análisis realizado, el paso siguiente consiste en proponer objetivos generales, a largo plazo, que contribuirán a alcanzar la visión del sector. El análisis de diagnóstico agrega a la visión otros objetivos, y entre ellos prioriza aquellos que se consideran estratégicos. Estos son los que se incorporan al Plan Estratégico de refuerzo de la competitividad.

A su vez, los objetivos estratégicos generales pueden subdividirse en varios más específicos, que son aquellos de mediano plazo.

A partir de los objetivos estratégicos específicos deben definirse acciones para el cumplimiento de cada uno de ellos. Las líneas de acción estratégica son las categorías básicas en las que se centra la implementación del plan.



4.

Caracterización  
del sector  
y visión

## 4.1 Caracterización de la cadena editorial en Uruguay

El conglomerado editorial está representado por el conjunto de personas, empresas e instituciones que intervienen en la cadena de valor del libro. Agrupa las actividades que llevan adelante la creación, la producción y la comercialización de los bienes y servicios en dicha cadena. Se trata de una industria cultural porque los bienes y servicios que se van intercambiando en buena parte de la cadena tienen un contenido intangible, cultural. El bien último, el libro, cualquiera sea el soporte, es valorado por su contenido.

La cadena de producción de la industria editorial puede ser dividida en un conjunto de actividades que llevan a cabo las empresas e instituciones que intervienen en ella. El Estado, representado por diversos organismos, forma parte de la cadena en algunas actividades. También deben incluirse las cámaras empresariales, que agrupan a distintos agentes, y las bibliotecas, como instituciones que brindan acceso al libro. Al final de la cadena se agregan los lectores.

En general, se considera que los bienes y servicios culturales conforman una cadena con cinco eslabones inseparables: la creación, la producción, la distribución/difusión, el acceso y el disfrute. Consideramos que esta forma de desagregar la cadena y el uso del concepto de *eslabón* —que hace referencia explícita a la articulación entre las distintas actividades— resultan más adecuados para este estudio. En este marco, la fortaleza de la cadena depende de la fortaleza de cada uno de sus eslabones. En particular, la debilidad de un eslabón afecta a la fortaleza de toda la cadena.

---

Creación ■■■■→ Producción ■■■■→ Difusión/Distribución ■■■■→ Acceso ■■■■→ Disfrute

---

El proceso comienza cuando los autores se contactan con la editorial para que estudie la publicación de su obra y termina cuando el libro es disfrutado por el lector.

En el primer eslabón de la cadena —la creación de la obra—, los agentes que intervienen son los autores, los ilustradores y los traductores. En Uruguay no hay estimaciones del número de autores que han publicado por lo menos una vez. Se trata de un grupo muy heterogéneo, donde autores consagrados coexisten con otros desconocidos para el público en general. Los autores suelen estar especializados en alguno de los géneros en que se divide la producción de contenido. En general, se contactan con la editorial para que esta estudie la publicación de su obra. Si el editor la selecciona, previo contrato entre las partes, se da comienzo al proceso de producción.

A continuación, en la etapa de producción, se encuentra el núcleo de la cadena editorial. La decisión de cómo asignar los recursos y de qué producir se encuentra en este eslabón. Se decide qué publicar, cuántos ejemplares y a qué precio. La editorial asume el riesgo, ya que paga por los servicios de edición e impresión y cobra si el libro se vende. Generalmente se reconoce la imposibilidad de prever el éxito de ventas de las novedades, ya que en ello intervienen múltiples factores. Las editoriales también son responsables por la corrección, el diseño y la diagramación del texto, entre otras tareas. En el eslabón de producción también se encuentran las imprentas, agentes de la producción material de los ejemplares.

La actividad de promoción de los títulos publicados también es realizada por las editoriales. La modalidad más frecuente es la presentación del libro por el autor, tanto en Montevideo como en otras zonas del país, lo que supone la divulgación de la noticia en diferentes medios de comunicación. En el caso de las editoriales multinacionales, la promoción también incluye reuniones con los representantes de los puntos de venta más importantes. Los entrevistados opinan que la actividad de promoción está escasamente desarrollada, lo que implica un desaprovechamiento del hábito lector de la población.

En el caso de importadores de otras editoriales que no están radicadas en el país, el importador-distribuidor es quien realiza la promoción.

Las actividades del conglomerado continúan con la distribución de los libros en los puestos de venta. Las editoriales entregan en consignación ejemplares de los libros a las distribuidoras. Estas empresas distribuyen también otros libros, importados directamente por ellas, ya que suelen tener representaciones exclusivas de editoriales extranjeras, y algunas solo distribuyen libros importados. Por otra parte, hay distribuidoras que también realizan edición.

El acceso a los libros por los lectores se canaliza a través de los puntos de venta, mayormente librerías, y de la actividad desarrollada por las bibliotecas. En estudios comparativos, Uruguay se caracteriza por una elevada cantidad de librerías por habitante. Sin embargo, el dato promedio esconde dos realidades diferentes, ya que las librerías se encuentran concentradas en Montevideo. En el interior del país existen solo en algunas de las ciudades más grandes. Por otra parte, Uruguay tiene casi cuatrocientas bibliotecas públicas, privadas y municipales, según el Censo de Bibliotecas realizado en el 2007 por la Dirección de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura para la Biblioteca Nacional. Se destaca la cantidad de bibliotecas municipales (más de ciento treinta), seguidas por las bibliotecas públicas dependientes de la Administración Central (casi cien). Más de la mitad del presupuesto de las bibliotecas es financiado con fondos públicos. Las bibliotecas privadas con acceso público son aproximadamente una centena. A estas se suman las bibliotecas privadas con acceso restringido a socios y estudiantes, que son menos de cincuenta. Un dato interesante es que hay muchas más bibliotecas en el interior del país, lo que contrarresta la menor cantidad de librerías.

El último eslabón tiene como agentes a los lectores. Un estudio del año 2002 (Achugar et al., 2003) analiza el hábito de lectura de la población uruguaya, tanto de Montevideo como del interior. Entre los resultados más destacados, se señala que el 30% de la población lee varios libros al año, incluyendo libros de estudio y profesionales, y un 27% lee algún libro al año. Este 57% representa a los lectores, aquellos que leen por lo menos un libro al año. El resto de la población está conformado por un grupo que nunca lee (29%) y otro que no lo hace casi nunca (14%).

La encuesta permite también estudiar los hábitos de lectura en función de algunas características de la población —edad, sexo, nivel de estudios e ingresos—. Según la edad, quienes más leen son los menores de treinta años (62% lee al menos un libro al año), seguidos por los de edad mediana (más de 58% lee al menos un libro al año). Los mayores de sesenta años que leen representan un porcentaje menor (49%). El perfil del lector habitual se caracteriza por ser mujer, menor de treinta años, con ingresos medios o altos y educación terciaria.

El estudio de Achugar et al. también analiza el uso de las bibliotecas para consulta de libros. El 23% de la población recurrió a bibliotecas en el año de la encuesta. Aproximadamente la mitad lo hizo frecuentemente; la otra mitad, pocas veces. Los departamentos del país presentan diferencias importantes con respecto al promedio; en algunos, como Colonia y Soriano, asiste a las bibliotecas un porcentaje mayor de la población (30%). Las diversas zonas de Montevideo también registran niveles dispares en este aspecto.

### 4.1.1 Instituciones

En general, los agentes del conglomerado suelen estar agrupados en una o más asociaciones gremiales y redes que los representan en distintas instancias. En Uruguay, los agentes del sector se agrupan en la Cámara Uruguaya del Libro, fundada en 1944. Entre otras actividades, esta institución se ha destacado por la organización anual de la Feria Internacional del Libro, desde 1978. Por otro lado, algunos escritores están asociados en la Casa de los Escritores del Uruguay, fundada en el 2003, cuyas actividades incluyen presentaciones de libros y de escritores, organización de talleres y difusión de concursos. También persiguen el objetivo de fomentar la lectura.

Finalmente, el Estado interviene en el conglomerado con diversos roles: como regulador al abaratar el costo del papel (regulaciones fiscales) y como promotor de la industria mediante exenciones tributarias (ley del Libro).<sup>1</sup> También actúa como editor, rol en el que compite con la industria nacional; lo hace sobre todo con textos didácticos, como con la edición de libros para segundo, tercero y cuarto año de primaria.

Además, el papel del Estado es clave en el mercado interno de libros, como gran comprador para el abastecimiento de bibliotecas y centros de estudio (liceos y UTU). Su política en el último período se ha caracterizado por la aprobación de programas para el fortalecimiento de las bibliotecas (ANEP), dentro de los cuales, entre otras acciones, llama a licitaciones para la compra de libros y promueve la mayor transparencia en el proceso de compra. La selección del material es realizada por grupos de trabajo. En años anteriores se entregaban a las bibliotecas de los liceos los libros de ocho asignaturas (calculando 25 alumnos por grupo), y en el 2009 se agregaron tres asignaturas más.

En el 2007 se proporcionaron a Secundaria unos ochocientos cincuenta títulos. En la Universidad del Trabajo del Uruguay se compran materiales específicos, aproximadamente setecientos ejemplares, correspondientes a cuatrocientos títulos.<sup>2</sup>

En otra faceta, el Estado incide en esta cadena en su rol de fomento de la cultura. Apoya la producción literaria a través de concursos, como el Premio Nacional de Literatura o los Fondos Concursables organizados por la Dirección Nacional de Cultura del MEC. La Intendencia Municipal de Montevideo también otorga reconocidos premios y organiza talleres literarios a través de los centros comunales. Aunque los premios son económicamente poco importantes, brindan reconocimiento a los autores seleccionados.

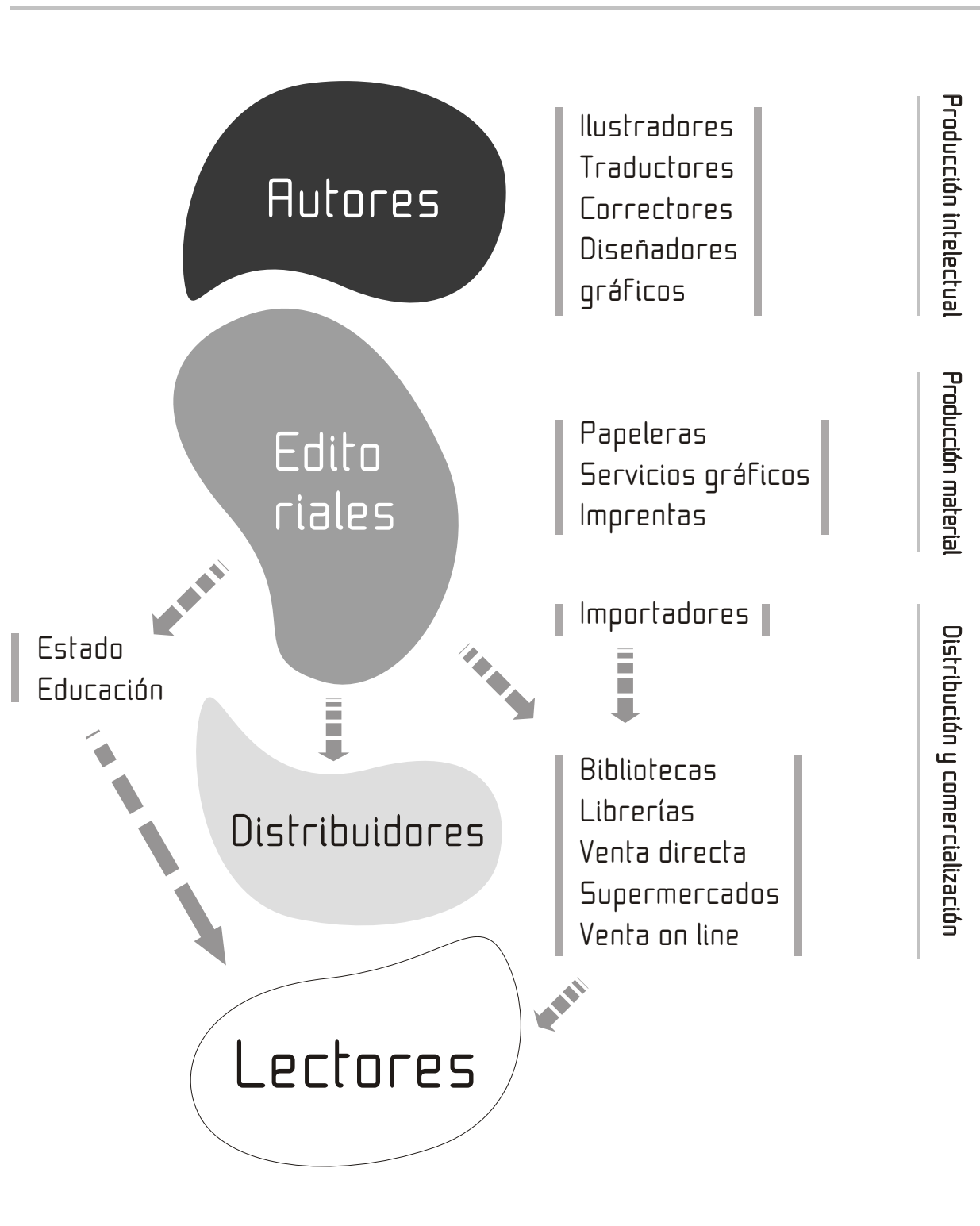
Cabe señalar que, si bien las actividades que realiza el conglomerado son tanto económicas como culturales, este informe recoge solamente la dimensión económica. Sin embargo, el diseño de políticas públicas de desarrollo del sector debería incluir ambas dimensiones.

El siguiente mapa describe la relación entre los distintos actores. Debe tenerse en cuenta que hay libros que vuelven a circular en el mapa. Habría una flecha desde los lectores a los vendedores de libros al por menor y de nuevo a los lectores.

1. Las regulaciones que afectan a este sector son analizadas en el informe de Alejandro Alterwain "Regulación jurídica de las industrias musical y editorial en Uruguay" (2009), realizado para la Dirección Nacional de Cultura (MEC), Departamento de Industrias Creativas, en el marco del proyecto Viví Cultura.

2. La información fue proporcionada en una entrevista con Cristina Martínez, directora del Programa de Fortalecimiento de Bibliotecas.

Figura 1. Relaciones entre los agentes



Fuente: CEP.



## 4.2 Desempeño reciente

En las estadísticas oficiales, elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Banco Central del Uruguay (BCU), la información tiene un nivel de agregación demasiado alto para ser de utilidad. En este sentido, llevar adelante un censo que releve las principales variables económicas del sector es una iniciativa que permitirá conocerlo mucho mejor.

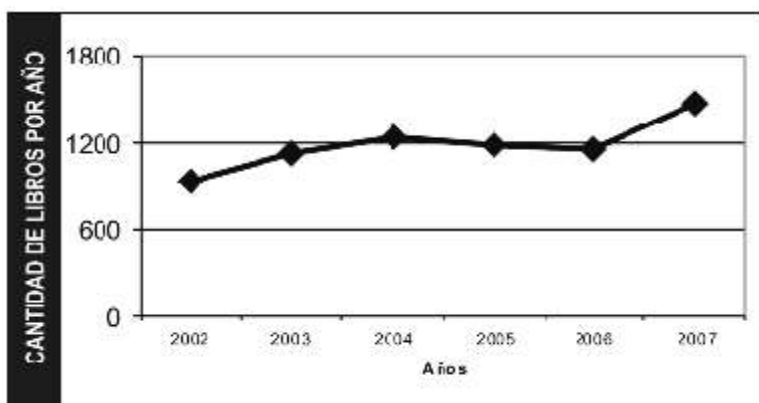
En la información oficial elaborada por el INE, parte de la actividad del conglomerado es recogida en el sector denominado "Actividades de encuadernación, impresión, edición, grabación y reproducción sobre papel, excepto diarios y revistas" (código 2211 de la clasificación CIU, revisión 3), que además de los libros incluye las tarjetas postales y los folletos, entre otros productos.<sup>3</sup>

Entre el año 2002 y el segundo trimestre del 2007, la evolución de este sector mostró una tendencia levemente creciente en los indicadores de horas trabajadas, personal ocupado y volumen físico. Al considerar las empresas de inclusión forzosa (empresas más grandes), la evolución del valor bruto y el valor agregado también presentó un crecimiento importante en el año 2005.

El personal ocupado en el 2005 en las empresas grandes se mantenía en alrededor de las 2000 personas. Para 1997 se cuenta con los datos del Censo Económico Nacional, que incluye información de todas las empresas. La ocupación en las empresas de inclusión forzosa era de 2084 personas; para todas las empresas del país la cifra era de 4550 personas ocupadas.

Si se utilizan fuentes más específicas, la producción puede ser medida por otras variables, como la cantidad de títulos publicados por año. Por ejemplo, la Biblioteca Nacional lleva el registro de todos los ISBN solicitados en el período. Estos registros muestran un aumento de la producción de un 30% entre los años 2005 (1028 títulos) y 2007 (1332 títulos). También es posible contar con la información de los libros ingresados a la Biblioteca Nacional a partir del 2002, en cumplimiento de las disposiciones de la ley de Depósito Legal.

### Libros ingresados a la Biblioteca Nacional



3. La actividad de diarios y revistas está separada en otro sector, denominado "Impresión y edición de diarios y revistas" (código 2212).

Estos datos coinciden con las entrevistas realizadas a agentes del sector, quienes estiman que se publican entre 1000 y 1200 títulos de autores nacionales por año.

No hay datos de ventas disponibles, ni en cantidad de ejemplares ni en valores monetarios. Las personas entrevistadas hablan de un millón de libros vendidos por año. Si se toman en cuenta los libros didácticos y la venta de usados, se llegaría a cifras de venta anual cercanas a los dos millones de ejemplares. Aunque no hay datos, se cree que las ventas de autores nacionales se han mantenido o han crecido en el último período, lideradas por el segmento de mayor dinamismo, considerado el *boom* de la literatura nacional: la literatura infantil y juvenil (15% de los títulos).

## 4.3 Visión de Futuro

La visión que se definió en el conglomerado es la siguiente:

**Somos un conglomerado articulado y dinámico, con productos de alta calidad tanto en formato como en contenido. Tratamos de llegar a nuestro país y al mundo, comprometiéndonos con la diversidad cultural y con que la lectura alcance a la mayor cantidad de posibles lectores.**

Esta síntesis es el resultado de una representación futura del conglomerado, cuyos actores se ven a sí mismos ofreciendo productos de mayor calidad —mejor contenido, mejor diseño y mejor impresión, entre otros—, con contenidos locales, incluidos derechos de autor y archivos digitales; acercándose a los distintos segmentos de la demanda interna a través de los canales más adecuados a cada uno; potenciando los instrumentos ya existentes; llegando al exterior (universidades y bibliotecas); contando con información detallada y actualizada sobre la oferta nacional, y siendo un ejemplo de empresarios comprometidos con el fomento de la cultura, la equidad social, la equidad geográfica y la diversidad cultural.

En la etapa actual, los actores consideraron una serie de acciones necesarias para alcanzar la visión de futuro: mejorar la articulación entre los distintos eslabones, de modo que las ganancias de competitividad se derramen hacia todo el sector; incorporar innovaciones tecnológicas y organizacionales que le permitan adaptarse a un entorno caracterizado por la globalización y los cambios tecnológicos, y contar con regulaciones adecuadas para su fortalecimiento.

El diagnóstico se basa en dos componentes: el análisis de posicionamiento del conglomerado frente a lo que se consideran los factores críticos de competencia del sector, y el análisis Foda. Estas herramientas analíticas, que son el resultado de la discusión en talleres y de informes previos, se complementan en este informe con la sistematización de las entrevistas realizadas a lo largo del proceso participativo.



5.

Diagnóstico del  
conglomerado  
de la industria  
editorial

## 5.1 Resultados de las entrevistas

En el transcurso de la consultoría se realizaron veintiocho entrevistas a actores del sector, a integrantes de organismos del Estado vinculados, a representantes de la Cámara Uruguaya del Libro y a consultores internacionales expertos. Algunas preguntas se dirigieron a todos los actores y otras fueron específicas para los distintos eslabones.<sup>4</sup> Se entrevistó a empresarios de los eslabones de acceso (librerías), distribución (distribuidores) y producción (editoriales e imprentas).

Si bien no se atribuye representatividad estadística a la muestra de empresas entrevistadas, los resultados pueden utilizarse con la debida cautela. En respuesta a una de las preguntas generales, los entrevistados marcaron los obstáculos que impiden el crecimiento sostenido del conglomerado, priorizando cuatro de una lista de dieciocho. En el cuadro 1 se presenta una síntesis de las respuestas obtenidas.

Cuadro 1. Principales obstáculos enfrentados por el conglomerado editorial según actores entrevistados

Obstáculos	%
1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor del libro y la lectura	50%
2. Falta de desarrollo profesional de la cadena	42%
10. Exceso de oferta de títulos	38%
9. Falta de acceso a créditos para financiamiento de pymes	35%
14. Difícil acceso a los medios para promocionar novedades	38%
5. Prácticas depredadoras de comercio	35%
13. Altos costos de la publicidad	31%
17. Falta de profesionalismo en los vendedores de libros	23%
6. Falta de promoción de la lectura	19%
18. Falta de distribución para el interior del país	19%
11. Producción centrada en el mercado nacional y no en el internacional	12%
16. Desconocimiento de los gustos de los lectores	7%
4. Debilidad del canal de distribución/difusión (pocos puntos de venta especializados en libros)	7%
3. Falta de una cadena de distribución para las editoriales	7%
15. El uso de libros se asocia solamente con el proceso educativo	4%
8. Falta de estímulos para la creación editorial	4%
12. Escaso desarrollo de la industria gráfica (altos costos y baja calidad)	0%
19. Otros	7%

4. Ver anexo con lista de entrevistados y formularios aplicados.

Fuente: Elaborado a partir de las entrevistas.

El obstáculo más señalado por los entrevistados se refiere a la *falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor del libro y la lectura*. Esta carencia quedó en primer lugar al haber sido marcada por más del 40% de los entrevistados en todos los eslabones.

En segundo lugar, se destaca la *falta de desarrollo profesional de la cadena*. En este caso la prioridad asignada es diferente según el eslabón considerado. Para los entrevistados del eslabón productivo (editoriales e imprentas), este no sería un obstáculo prioritario; sin embargo, fue marcado por más del 80% de los distribuidores y de las librerías.

En tercer lugar, el exceso de *oferta de títulos* fue señalado por todos los eslabones con más del 40% de menciones, excepto por las imprentas, que no lo consideran un obstáculo. Con idéntica importancia se consideran las *dificultades de acceso a los medios de comunicación para promover las novedades*. Esta dificultad fue priorizada por las imprentas y sobre todo por las editoriales.

Con menor prioridad fue seleccionada la *dificultad de acceso al crédito*, dada la gran importancia que le otorgan las librerías y, en menor medida, las editoriales. Los otros actores no la consideran un obstáculo. La existencia de *prácticas depredadoras de comercio* fue seleccionada por la tercera parte de los entrevistados, fundamentalmente por las librerías. Otro obstáculo señalado por más de la tercera parte de los entrevistados son los *altos costos de la publicidad*, destacados principalmente por librerías e imprentas.

En segundo lugar, los entrevistados consideraron cuál es el eslabón más débil en la cadena. Señalaron principalmente el *acceso*, compuesto por librerías y bibliotecas, y, con la misma cantidad de menciones, la actividad de *difusión*.

Por último, se les preguntó sobre las acciones que podría realizar el Estado para mejorar las ventas del sector. Entre las opciones presentadas, más del 40% seleccionó las *campañas para el fomento de la lectura y el otorgamiento de espacios en los medios de comunicación* para promocionar las novedades.

## 5.2 Posicionamiento del conglomerado

### 5.2.1 Análisis del ambiente externo

Las oportunidades y las amenazas más relevantes provenientes del ambiente externo se asocian a los cambios generales que han afectado a todos los países y empresas: la creciente globalización y la rápida difusión del nuevo paradigma tecnológico basado en las tecnologías de la información. Las consecuencias para el sector se manifiestan, entre otras, en el surgimiento de nuevos productos y nuevos procedimientos, el aumento de la importancia de las traducciones, el incremento del comercio de derechos de autor, la entrada de nuevos actores y el cambio en los modelos de negocio.

La estructura de mercado del sector se ha venido modificando y muestra una tendencia a la concentración, con grandes empresas que dominan el mercado y coexisten con otras pequeñas y medianas. La concentración ha aumentado por el crecimiento de las empresas más grandes y el desplazamiento de las pequeñas, y también por las adquisiciones de empresas por grandes grupos editoriales que además tienden a diversificar su negocio. Como consecuencia, el negocio editorial ha pasado a tener entre sus integrantes a los grandes consorcios de los medios de comunicación.

Por otra parte, las nuevas tecnologías y la concentración en empresas mayores han profundizado la integración vertical de las empresas del sector.

En los países más avanzados, los grandes distribuidores y librerías están incorporando actividades de impresión a demanda, con lo que evitan o reducen los movimientos físicos de libros. La aparición de grupos poderosos, que a veces integran también la música, ha aumentado su participación en la venta minorista de libros, en perjuicio de las librerías independientes. Aunque estas aún representan el canal más importante de venta, están perdiendo participación frente a las grandes cadenas —que se caracterizan por la existencia de varias sucursales— y los supermercados.

Los cambios asociados al nuevo paradigma tecnológico han afectado la cadena de valor en todos los eslabones. En este sector han implicado innovaciones profundas, tanto por la entrada al mercado de nuevos productos como por nuevos procesos. El nuevo soporte para la lectura, el libro electrónico (*e-book*), diseñado para ser portable, permite descargar textos de Internet y almacenarlos en la memoria, con la ventaja de tener un tipo y un tamaño de letra flexibles. Si bien el mercado del e-book es aún incipiente, presenta una tendencia creciente y se estima que aproximadamente en cinco años podría representar el 10% del mercado. Su evolución depende del precio; no se ha desarrollado plenamente porque el costo lo hace aún inaccesible.

Las modificaciones en los procesos abarcan la manera de producir los viejos productos (nuevo *software* aplicado a los procesos de edición, por ejemplo); los modos de organizar la producción (nuevos soportes que facilitan la interrelación entre los eslabones de edición e imprenta); aumentos de productividad e importantes reducciones de costos, en particular en la industria gráfica; diferentes formas de comercialización y distribución (las tradicionales junto con las nuevas, basadas en Internet).

Sin embargo, los avances tecnológicos también implican una amenaza para ciertos eslabones de la cadena. Por ejemplo, existen en el mercado máquinas capaces de producir en pocos minutos un libro impreso y encuadernado (*espresso book machine*), lo que ha llevado a una nueva modalidad de producción denominada impresión a demanda. Estas máquinas podrían ser instaladas en las librerías, que ofrecerían a los clientes la impresión de libros a partir de una base de datos digital.

Los cambios tecnológicos también afectan al eslabón de acceso, donde se destaca el crecimiento de las ventas por Internet de libros impresos. En este rubro se manifiesta nuevamente la presencia de grandes empresas de las nuevas tecnologías, como Amazon, que además amplía su modelo de negocios hacia la impresión digital o a demanda y adquiere empresas dedicadas a la creación y venta de libros digitales.

En relación con el apoyo del Estado, las industrias culturales han aumentado su relevancia como sector estratégico, en la medida en que, además de su importancia en el mantenimiento de los valores culturales, más recientemente también se reconoce su contribución a la generación del producto de las economías. Incluso los países desarrollados promueven esta industria con estímulos fiscales y subsidios.

En América Latina, ante la preponderante presencia de la industria española en el mercado y la asimetría de los intercambios comerciales, que suponen una potencial unificación de contenidos y una amenaza para las empresas editoriales de capital nacional, se han creado asociaciones para proteger la diversidad cultural.<sup>5</sup> Entre estos grupos se destaca la Alianza Internacional de Editores Independientes.

El mercado refleja, además, la estrategia dominante de las editoriales más importantes: el aumento de la cantidad de novedades por año y la reducción de los tirajes. En algunos nichos se ha dado un acortamiento del ciclo de vida del libro que en algunos casos llega a una duración de quince días.

La mayor internacionalización de las empresas y la competencia por el lanzamiento de las novedades, en mercados mundiales caracterizados por la sobreoferta, han priorizado las estrategias de promoción campañas de prensa, de publicidad, de comunicación dentro de la estrategia global de las empresas editoriales. Las grandes empresas gastan montos cada vez mayores en la promoción de su oferta e innovan permanentemente en las formas de promoción. Entre las nuevas modalidades del marketing editorial se destacan las ediciones anticipadas para librerías y los foros en Internet.

5. Tema analizado en profundidad en el libro de Gilles Colleu (2008) sobre la edición independiente. La publicación es apoyada por un conjunto de editores independientes de varios países de América Latina: Alianza de Editores Independientes para otra Mundialización (AEI), Alianza de Editores Mexicanos Independientes (AEMI), Alianza Peruana de Editores (ALPE), Editores Independientes de Argentina por la Diversidad Bibliográfica (EDINAR), Editores de Chile, Red de Editores Independientes de Colombia (REIC).

Esta característica de la actual competencia ha implicado que la calidad de la difusión gane importancia frente a otros atributos que los consumidores consideran a la hora de comprar libros.

Como consecuencia de estas tendencias, el modelo de negocios tradicional es afectado en los distintos eslabones. Los cambios llegan incluso al corazón de la cadena editorial, donde se encuentra la actividad de edición. El nuevo modelo de negocios se sustenta en las transformaciones que introducen las nuevas tecnologías. Esto supone que el editor, además de sus actividades tradicionales, deba decidir en qué soportes serán editados los contenidos seleccionados, por qué vías se distribuirán y cómo se promoverán. Sumar a la distribución tradicional la venta y la difusión a través de los portales virtuales implica entablar una relación con estos nuevos integrantes de la cadena. La articulación con los autores y los contratos correspondientes incluyen estos temas.

Los nuevos actores asociados a las nuevas tecnologías introducen permanentemente innovaciones en las formas de comercialización y distribución. Su actitud ante los cambios les brinda ciertas ventajas frente a los actores tradicionales. Estos deben adquirir nuevas capacidades, diferentes a las del modelo tradicional, para afrontar con éxito los cambios impuestos por el nuevo patrón de competencia del sector.

## 5.2.2 Factores críticos de competitividad

A partir de las características del ambiente externo que pautan el modelo de competencia que caracteriza al sector, se determinan los factores críticos para la mejora de la competitividad y su dinamización. El posicionamiento frente a cada uno de los factores críticos es lo que posibilita que las empresas puedan diferenciar sus productos de los de la competencia a través de la calidad —entendida en un sentido amplio—. Esto implica posicionarse en dos aspectos: aspirar a ciertos estándares de calidad y tener las capacidades empresariales para alcanzarlos.

La característica más importante al describir el modelo de competencia que caracteriza a los mercados que integran el conglomerado de la industria editorial es que se trata de productos diferenciados que compiten sobre todo en calidad en la mayoría de los segmentos.<sup>6</sup> El precio de los productos tiene una incidencia menor en las decisiones de compra.

### 5.2.2.1 Competencia en calidad

Un producto de calidad supone la articulación de diferentes creadores en el desarrollo de un producto con valor agregado. El enfoque de la cadena de valor implica que la calidad de un libro depende tanto del contenido como del soporte, e incluso de la difusión, distribución y comercialización. El nivel de calidad adecuado debe alcanzarse en las diferentes etapas; significa tener en cuenta como factor crítico la buena articulación entre los proveedores y un adecuado cálculo de tiempos. La calidad del producto se alcanza mediante la calidad del contenido, de la presentación, de la difusión y distribución, y también de la atención al cliente.

La *calidad del contenido* es el principal factor crítico de competitividad. La capacidad, la experiencia, el compromiso y el talento competitivo de los actores es un elemento diferenciador de las industrias editoriales competitivas. En la primera etapa, requiere la existencia de potenciales autores en un clima propicio para dedicarse a la creación y de autores reconocidos en el ámbito nacional e internacional, traductores con elevado nivel e ilustradores capaces.

6. Característica que refiere a la competitividad ex post; se logra diferenciar el producto por su calidad frente a los productos de los competidores, una vez que el mercado convalide las acciones de todos.

En la segunda etapa, la calidad del contenido abarca la capacidad de las editoriales y su personal, o de los proveedores contratados para las diversas tareas. Es importante que la calidad sea el objetivo en todas las etapas del proceso de edición. También debe cuidarse el asesoramiento al lector. En el mercado de traducciones para exportación debe tenerse en cuenta la capacidad de los traductores como factor crítico de la calidad del producto.

En los planos sistémico y sectorial, el nivel educativo, la capacitación específica, la existencia de cursos y carreras para la industria editorial —carrera de edición, de traducción, de formación de correctores, de capacitación del sector gráfico, de capacitación en *marketing*— y el ambiente que propicie la creación de calidad son factores determinantes de la calidad de los contenidos.

Estos factores también están relacionados con políticas de educación generales y específicas, políticas de fomento de la lectura y de valorización del libro.

*La calidad de la presentación* es un aspecto esencial, que involucra a distintos agentes en la cadena: incluye el diseño, la calidad del papel, la calidad de impresión y de la encuadernación. En algunos segmentos se considera que el diseño de la tapa es un elemento diferenciador clave de la calidad de la presentación. En estos aspectos, la correcta gestión de la imprenta es determinante, lo que destaca la importancia de la relación entre la editorial y la imprenta, ya que la editorial es la que exige la calidad. En esta actividad, el relacionamiento con los proveedores de papel suele ser un problema. La insuficiente capacidad de producción de las imprentas, que suele afectar el nivel de calidad de los libros, es un problema que debe ser previsto. En este sentido, la incorporación de los avances tecnológicos es un factor diferencial.

*La calidad de la difusión* de los títulos involucra diversos aspectos con diferente incidencia según los segmentos. La difusión debe adecuarse al público al que el libro se dirige. En los textos didácticos, además de contenidos adecuados a los programas vigentes, es importante realizar una tarea de difusión hacia los docentes en la que se enfatizan la calidad y las innovaciones en los contenidos. En el segmento literario, la difusión adecuada está estrechamente relacionada con la crítica especializada en los medios y con las campañas publicitarias de gran escala. Cualquiera sea el segmento, la difusión en las páginas web de las editoriales es un requisito indispensable.

En el acceso, las librerías son responsables por *la calidad del servicio de atención* que brindan a los potenciales lectores. El asesoramiento que estos reciban, si lo solicitan, es determinante de su fidelidad. En esta etapa se debe fomentar la satisfacción del cliente con la lectura, mediante una guía adecuada. Esto implica capacitar a los vendedores y brindarles información actualizada sobre la oferta. La calidad de la exhibición es también importante. Las librerías deben contar con espacio suficiente para presentar la oferta y para la circulación de los posibles lectores.

### 5.2.2.2 Desarrollo de capacidades

La segunda característica del modelo de competencia del conglomerado editorial se refiere a los determinantes de la competitividad relacionados con las *capacidades* necesarias que deben desarrollar las empresas para posicionarse en el mercado<sup>7</sup> y lograr la calidad. Las que resultan factores críticos en el sector son la capacidad de gestión, la capacidad de los recursos humanos, la capacidad tecnológica y de adaptación, y la capacidad financiera.

La capacidad de gestión como factor crítico para la competitividad del conglomerado involucra a todos los actores de la cadena, incluso a los autores. Es particularmente crítica en el caso de las editoriales, que deben organizar las distintas etapas de la producción del libro.

Al ser el eslabón que articula con el resto de los actores de la cadena, debe conseguir una buena relación con los autores y planificar el cronograma de producción, controlando los plazos previstos de las diversas etapas y logrando la

7. Característica que refiere a la competitividad ex ante; se logra diferenciar el producto por la calidad frente a los productos de otros competidores, antes de que el mercado convalide las acciones de todos.



cooperación entre los distintos actores. Hacia fuera exige una interrelación constante con la demanda, en particular para decidir el tiraje adecuado a cada título, el momento de la reimpresión y el tipo de soporte. Además, es el eslabón que incorpora la visión de más largo plazo de las metas del sector, a través de la planificación estratégica.

En las imprentas, la capacidad de gestión es clave para organizar a los proveedores de modo que suministren los servicios en tiempo y forma. Requiere, además, flexibilidad suficiente para manejar los picos de producción sin afectar la calidad del producto.

La distribución comporta un gran desafío de gestión y capacidad organizativa para que los múltiples productos estén presentes en todos los puntos de venta.

Las librerías, eslabón responsable de la calidad en el acceso, necesitan una gestión y una administración que posibiliten el correcto flujo de la cadena de pagos hacia atrás.

En la capacidad de gestión de los actores es crítica la adaptación a las nuevas formas de competir. Como mencionamos, es un sector afectado por continuas innovaciones que modifican los productos y los procesos. La adaptación a las nuevas formas de competir exige el aprendizaje permanente de los actores.

En general, la inversión realizada supone plazos de recuperación largos, que implican desfases importantes de los flujos de egresos e ingresos. La falta de capacidad financiera para absorber los costos por períodos prolongados es un obstáculo que impide la entrada de nuevas empresas. Esto se ve agravado por el escaso acceso al crédito. Es un sector generalmente desconocido para los intermediarios financieros, que no son capaces de evaluar los riesgos asociados.

La capacidad tecnológica en los distintos eslabones para producir los bienes y servicios en forma eficiente y con las mejores calidades es otro factor crítico para competir. Esto supone la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías y soportes y la incorporación de las innovaciones propias del mercado de actuación.

Es clave sensibilizar sobre la necesidad de mejorar en forma sostenida la capacidad de los recursos humanos empleados a lo largo de la cadena de valor. La capacitación adecuada y el conocimiento de las distintas actividades relacionadas con la cadena exigen la capacitación permanente en gestión organizativa, tecnológica y financiera, así como en los temas específicos. La existencia de cursos y carreras que permitan una mejor inserción y valoricen los recursos humanos del sector es un factor crítico en el posicionamiento de las empresas. La oferta educativa existente y su articulación, tanto como las condiciones del contexto económico y social, fomentan la mejora de este factor.

En general, las entrevistas realizadas a los actores de los distintos eslabones de cadena del libro uruguayo convalidan la elección de estos factores críticos. A ellos se agrega el papel del Estado en el fomento del sector.

### 5.2.3. Diagnóstico del posicionamiento del conglomerado uruguayo frente a los factores críticos

En la *calidad del contenido* del producto, el conglomerado uruguayo se considera bien posicionado, si bien este factor no es homogéneo en los distintos segmentos. Se estima muy bueno en poesía y narrativa, pero con deficiencias en los contenidos de investigación científica. La calidad se califica como muy buena en la etapa de creación, pero se advierte que se trata de una ventaja estática, cuya permanencia depende del dinamismo del sector.

En la *calidad de la presentación* de los productos uruguayos, el posicionamiento se califica como bueno; se la considera una presentación adecuada para competir en el mercado interno. De todas maneras, la mejora de la competitividad debe tener en cuenta una mayor calidad. Se perciben problemas en la encuadernación.

El posicionamiento del conglomerado se ve deteriorado cuando se evalúa la *calidad de la difusión*. En este factor crítico, el posicionamiento de las empresas uruguayas se considera malo o regular, con desventajas las empresas de capital nacional frente a las filiales de multinacionales. Se manifiesta que falta la actitud de “salir a vender”, condición necesaria para invertir en difusión. Esto supone la inadaptación a un factor crítico de competitividad impuesto en el mercado internacional y presente también en el mercado uruguayo, ya que la difusión y la publicidad son atributos importantes en la decisión de compra, según los entrevistados. Por otra parte, entre los obstáculos que impiden la dinamización del sector, casi el 40% de los entrevistados señala las dificultades para acceder a los medios de comunicación a fin de promocionar los libros. Debemos agregar que más del 30% considera que los altos costos de publicidad son un obstáculo.

En cuanto a *la calidad del asesoramiento al cliente y la exhibición de la oferta*, las opiniones son dispares. Para algunos, el servicio es bueno pero no homogéneo, y resaltan diferencias muy importantes según las librerías y los sectores consultados. Otros consideran que el servicio es regular, tanto en materia de exposición y locales como de capacitación de los empleados. Aunque en la discusión en talleres no hubo coincidencia sobre este punto, la falta de profesionalismo de los vendedores de libros fue considerada un obstáculo a la dinamización del conglomerado por más del 20% de los entrevistados. El eslabón de acceso aparece como el más débil de la cadena, incluyendo a las librerías y a las bibliotecas, y rebaja el posicionamiento del conglomerado.

En relación con las capacidades empresariales consideradas críticas, el posicionamiento del conglomerado fue analizado con menor profundidad en los talleres. La *capacidad de gestión y organización* se considera buena, pero se señalaron algunas carencias importantes relacionadas con la ausencia de una visión estratégica de largo plazo, que requiere aptitudes para anticipar tendencias en los mercados y adaptarse a las innovaciones. Este aspecto es considerado una debilidad que se reflejaría en el mercado interno y, en particular, en las escasas acciones para vender al exterior. Para los entrevistados, el segundo obstáculo a la dinamización es la falta de desarrollo profesional de la cadena. Esto implica dificultades en las capacidades de gestión internas frente a los nuevos modelos de negocio del sector.

En el eslabón de acceso, en particular, los actores ven una capacidad de gestión que debería ser mejorada, aunque reconocen situaciones dispares. En el caso de las librerías, señalan las dificultades para la gestión administrativa de los flujos de ingresos y egresos y la escasa planificación. En el caso de las bibliotecas, si bien advierten mejoras en los últimos años, consideran que su gestión debe seguir mejorando para el fortalecimiento del conglomerado.

La *capacidad financiera* de los actores del conglomerado no es uniforme. Resulta clave la capacidad para financiar los desfases, dado el período prolongado e incierto de recuperación de la inversión. En este factor crítico las estructuras de mercado concentradas favorecen a las empresas más grandes. En particular, las filiales de editoriales multinacionales o las grandes cadenas de librerías presentan ventajas frente a las pequeñas y medianas empresas. La escasa capacidad financiera, sumada a la mala gestión en el eslabón de acceso, suele retrasar o cortar el regreso de los flujos de ingresos hacia atrás en la cadena. Esta conducta, a su vez, lleva a reducir los plazos o los descuentos de los distribuidores y editores/distribuidores, con lo que se genera un círculo que restringe el desarrollo normal de la cadena. Por esta razón, el posicionamiento del factor *capacidad financiera* se consideró regular, aunque con situaciones dispares.

Tampoco la *capacidad tecnológica* es similar, ni entre los eslabones ni entre las empresas. En el caso de las imprentas fue considerada entre buena y muy buena.

En las empresas relacionadas con el acceso se evaluó como regular. En particular, se señala que buena parte de las librerías no cuentan con el soporte adecuado en materia de *software*, al igual que las bibliotecas públicas.

Entre empresas de un mismo eslabón, el tamaño es una variable relevante para esta capacidad.

La *capacidad de los recursos humanos* se considera que fue una ventaja del conglomerado en el pasado, pero no es claro si se mantiene. Para algunos entrevistados, la capacidad de los recursos humanos en ciertos eslabones es notoriamente regular. Además, se considera que en el sector hay muy buenos técnicos, pero que los salarios son muy bajos. El posicionamiento del conglomerado frente a este factor crítico, si bien se califica como bueno, debe adaptarse a los requisitos exigidos por el nuevo modelo de negocios, que incorpora nuevas formas de hacer las actividades y exige capacitación permanente. Las nuevas tecnologías, cuya adopción es un instrumento competitivo, son más intensivas en aprendizaje y calificación de los recursos humanos. Cabe mencionar que no existe una estrategia de largo plazo en materia de capacitación específica del sector.

## 5.3 Interrelaciones entre los actores y análisis FODA

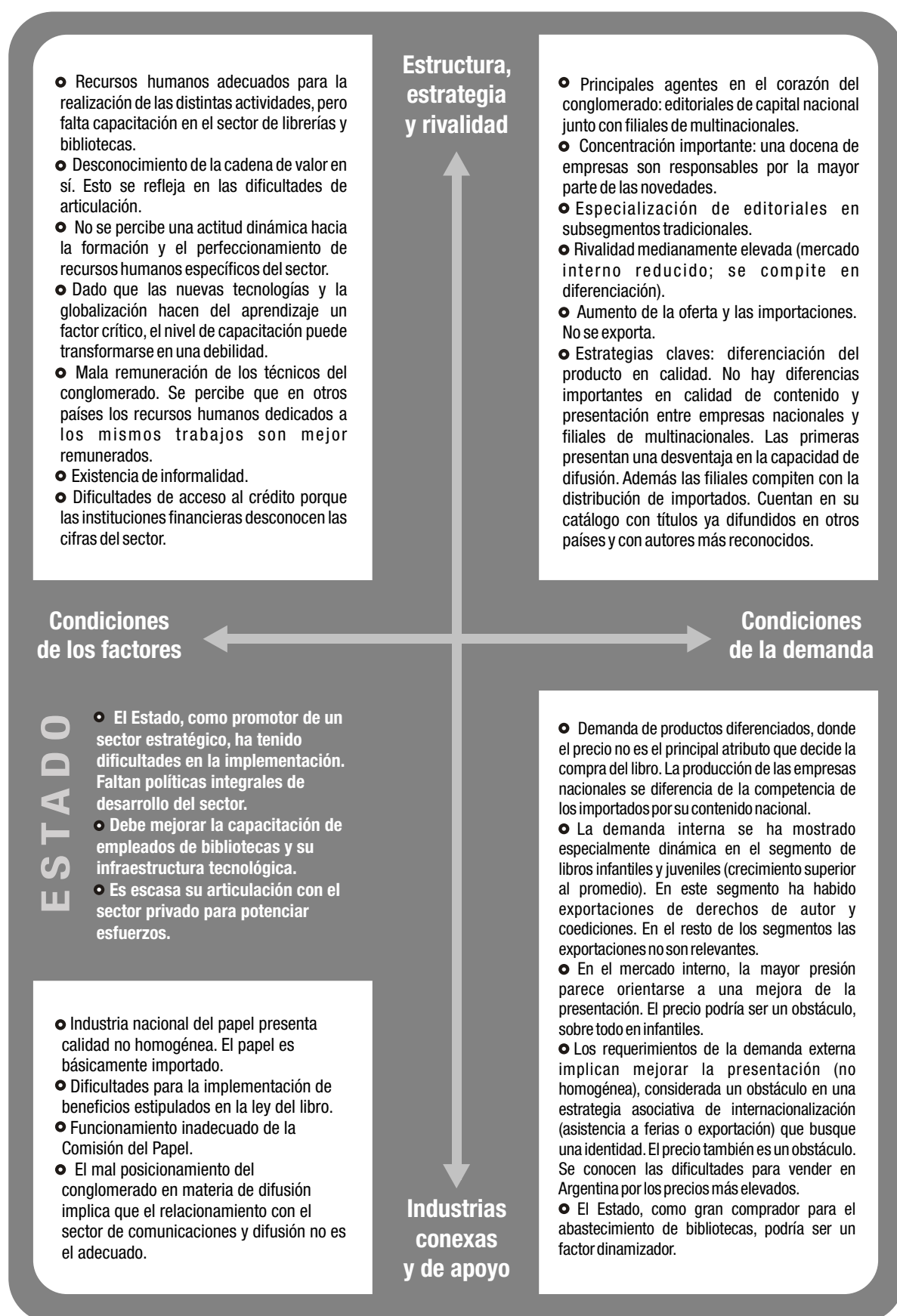
### 5.3.1 Interrelaciones entre los actores

El análisis del modelo diamante de Porter es otro instrumento que permite profundizar en los factores que explican el diagnóstico competitivo de un sector o los determinantes que están incidiendo en el grado de competitividad de las empresas del clúster. Este enfoque metodológico es importante porque pone de relieve el papel de las interrelaciones. Los factores considerados son cuatro: el contexto sectorial en que actúan las empresas, las condiciones de los factores utilizados en la producción, las condiciones de la demanda, y las industrias relacionadas e instituciones de soporte. En segundo lugar, se agrega el papel del Estado. Según Porter, la competitividad es el resultado las cuatro puntas del diamante y de cómo se relacionan (figura 1). El Estado, a su vez, puede influir en ellas con sus políticas.

Las cuatro puntas del diamante muestran las fortalezas y debilidades en el funcionamiento del conglomerado. Las relaciones entre las puntas exponen las carencias en distintos aspectos. La demanda no ejerce fuertes presiones para el mejoramiento de los aspectos deficitarios en la calidad del producto. La incapacidad de difusión, a su vez, es un obstáculo para el aumento de la actividad del conglomerado. La demanda externa, que suele ejercer presiones significativas sobre el desempeño de los sectores, aquí es insignificante. No se plantean metas sobre este punto, a pesar de la asimetría del comercio de los productos del conglomerado.

La estructura, la estrategia y la rivalidad entre las empresas del corazón del conglomerado presentan características similares a las del sector en el ámbito internacional. Las filiales de las multinacionales —que llegaron al país a mediados de la década de los noventa— introdujeron nuevas formas de competir, más parecidas al patrón de competencia sectorial internacional. En este sentido, ejercieron presión sobre la estructura existente y establecieron nuevas formas de relación con los factores. De todas maneras, la presión desde este sector ha mejorado poco las condiciones de los factores. Tampoco es significativa la presión sobre las industrias conexas y de apoyo.

Figura 1: Las cuatro puntas del diamante de Porter y el papel del Estado



El papel jugado por el Estado es relevante en cuanto considera a la industria editorial una actividad estratégica, pero la implementación de las políticas presenta carencias.

En síntesis, el conglomerado se caracteriza por una escasa articulación entre las puntas, que no ejercen presiones relevantes unas sobre otras para mejorar el desempeño del conjunto. El Estado, por su parte, lleva adelante acciones desarticuladas

## 5.3.2 Análisis FODA

Utilizaremos la herramienta analítica proporcionada por la matriz FODA, que permite sintetizar los análisis anteriores con vistas a identificar estrategias alternativas para discutir y decidir.

Las **fortalezas** son las características actuales de la industria editorial uruguaya y del entorno sistémico que la posicionan mejor que a sus competidores y que son reconocidas como un factor de éxito distintivo. Las **debilidades** son las características actuales de la industria uruguaya y del entorno en las que la industria se posiciona peor o con desventaja frente a sus competidores y son percibidas como una limitación. Tanto las fortalezas como las debilidades se relacionan con el entorno del país.

Se consideran **oportunidades** los eventos del entorno internacional o nacional que están ocurriendo o pueden ocurrir y que podrían utilizarse para dinamizar la industria. Por su parte, las **amenazas** son los eventos del entorno que ocurren o pueden llegar a ocurrir y que dificultarán o impedirán la dinamización. Ambas se relacionan fundamentalmente con el contexto regional e internacional.

### 5.3.2.1 Fortalezas

Con relación al papel del Estado, se señala como fortaleza la regulación aprobada tempranamente en la ley del Libro (n.º 15.913, de 1987), que declara de interés nacional la producción, impresión, edición, coedición, introducción, comercialización y difusión del libro.<sup>8</sup> Los nueve objetivos enumerados abarcan los aspectos que caracterizan a este tipo de leyes: estímulo a la producción, fomento a la circulación, apoyo a la exportación, estímulo a la edición nacional, dotación de recursos financieros y técnicos para bibliotecas, difusión del libro por publicidad, ferias y exposiciones, y apoyo para capacitación, entre otros.

El hábito lector de la población uruguaya se considera una fortaleza, ya que los indicadores disponibles muestran índices mayores que los de otros países de la región. También se señala un bajo índice de piratería en comparación con otros países.

En cuanto a las propias características del conglomerado editorial uruguayo, se destaca la existencia de una industria de larga tradición, reconocida como buena en la comparación entre países de habla hispana. Como fruto de una industria editorial madura —que ha logrado el reconocimiento de autores a escala internacional— y la existencia de nuevas generaciones de autores con potencialidades, el producto del conglomerado se caracteriza por contenidos de buena calidad. Respecto a los factores, también los recursos humanos en general se consideran de buena calidad en la comparación internacional.

8. Las regulaciones comparadas del sector en distintos países se analizan en el segundo informe de Alejandro Alterwain: "Regulación jurídica comparada de las industrias musical y editorial", ya citado.

### **Fortalezas:**

**Buena tradición literaria e investigación**

**Buena tradición editorial**

**Mayor hábito lector que en otros países de la región**

**Ley del Libro**

**Buena calidad de contenidos**

**Buena capacitación de los recursos humanos en general**

**Escasa piratería**

**Tradicición de respeto por el precio fijado por la editorial**

### **5.3.2.2 Debilidades**

Si bien el Estado ha aprobado leyes que estimulan la industria, la realidad muestra que como regulador también introduce debilidades, ya que la ley del Libro no es aplicada a cabalidad. Tampoco se respeta la ley de Derecho de Autor y existe reprografía que afecta en forma acentuada a los segmentos de libros universitarios. Aunque el precio fijo se respeta, no está regulado como en otros países. Los actores del conglomerado consideran que el precio único es un instrumento legal que protege a las librerías ante la concentración de la comercialización y otras prácticas depredadoras de comercio, permitiendo que se compita por el servicio ofrecido y no por el precio.

Por otro lado, el papel que ha desempeñado el Estado en el fomento de la lectura se evalúa como escaso y desarticulado con el resto de los actores. En particular, las bibliotecas públicas constituyen un eslabón muy débil, respecto al cual se considera necesaria una política integral de difusión del libro y de compras.

Las entrevistas a los actores del sector demuestran que el papel del Estado se considera clave. Estiman que la falta de una política pública integral a largo plazo en favor del libro y la lectura es un obstáculo al crecimiento del sector.

Entre las debilidades provenientes del entorno resalta el tamaño reducido del mercado interno, que dificulta la dinamización de las actividades económicas en general, por la imposibilidad de aprovechar economías de escala. En cuestiones más concretas relacionadas con el sector, el entorno se caracteriza por la ausencia del libro en los medios de comunicación. Además, se destaca la falta de críticos especializados.

Con relación al funcionamiento del conglomerado, las debilidades pueden agruparse en dos categorías: a) las referidas a la visión de más largo plazo o a las capacidades estratégicas; b) las de más corto plazo o referidas a las capacidades organizativas.

Respecto a las primeras, la estrategia del conglomerado tiene la característica de centrar las decisiones de producción en el mercado interno. Si bien algunos actores han hecho un aprendizaje en este camino, falta una estrategia consensuada para exportar. De ahí que no exista una estrategia de cooperación para acceder a los mercados internacionales, más allá de la participación en ferias apoyadas por la Cámara Uruguaya del Libro y el Ministerio de Educación y Cultura.

En cuanto a las capacidades organizativas, el estudio de posicionamiento con respecto a factores críticos y las entrevistas a los actores del conglomerado revelaron falta de profesionalismo en la actividad empresarial. Este factor fue señalado entre los principales obstáculos a la dinamización del conglomerado. Se relaciona con la capacidad organizativa y de gestión, así como con la articulación entre los distintos eslabones.

Otra debilidad señalada en el taller se refiere a las dificultades para distribuir y difundir los libros en el interior del país. La capacidad de los recursos humanos debe ser mejorada porque es una debilidad creciente en el nuevo contexto.

La calidad de la presentación de los libros no es uniforme. Es una debilidad para las empresas que tienen bajo nivel en este aspecto, pero lo es también para todo el sector, ya que proporciona al lector un menor disfrute en la actividad de lectura.

#### **Debilidades:**

**Mercado interno reducido**

**Ley del Libro no aplicada**

**Ley de Derecho de Autor no respetada y existencia de reprografía**

**Falta de regulación sobre precio fijo**

**Sistema de bibliotecas con grandes insuficiencias**

**Falta de políticas públicas integrales a largo plazo en favor del libro y la lectura**

**Ausencia del libro en los medios de comunicación**

**Falta de críticos especializados**

**Producción centrada en el mercado nacional**

**Escasa cooperación para acceder a mercados internacionales**

**Falta de articulación en el sector**

**Falta de capacidad de gestión a lo largo de la cadena**

**Despareja calidad de la presentación**

**Deficitaria distribución y acceso en el interior del país**

**Incapacidad de realizar difusión**

**Debilidad del esquema de cobranza y de la cadena de pagos**

**Poca capacitación de recursos humanos específicos (librerías, bibliotecas)**

### **5.3.2.3 Oportunidades**

En el contexto nacional, el apoyo recibido para conformar un conglomerado de la industria editorial se considera una oportunidad. Para el Estado es un cambio en la forma de visualizar al sector. Promover la dinamización del sector con este instrumento brinda oportunidades para fomentar la cooperación entre empresas y la definición de mecanismos asociativos o redes con objetivos específicos. La conformación de un conglomerado permite mejorar la articulación público-privada, fundamental para el logro de metas.

Entre las oportunidades provenientes de los cambios o nuevas tendencias en el entorno internacional, se resalta la difusión de las nuevas tecnologías y las nuevas modalidades de negocios, que permiten incorporar nuevos procesos y competir con nuevos productos.

Se señala como oportunidad la existencia de nichos de mercado que podrían estar descuidados por las grandes empresas.

El Plan Ceibal es una oportunidad del entorno interno que puede ser aprovechada por las empresas nacionales que logren adaptar sus contenidos a los formatos exigidos. Por otra parte, la adaptación de los métodos de enseñanza a las nuevas tecnologías puede transformarse en una presión desde la demanda interna para la creación de contenidos en nuevos formatos. Como Uruguay ha sido pionero en la introducción de este nuevo proceso en la educación, las empresas uruguayas podrían tener ventajas cuando estos procesos se extiendan a otros países.

### **Oportunidades:**

- Posibilidades de mejorar la cooperación entre empresas (conglomerado)**
- Posibilidad de articular mejor los eslabones de la cadena (conglomerado)**
- Posibilidad de mejorar la articulación público-privada (conglomerado)**
- Nichos de mercado descuidados por grandes empresas**
- Nuevos modelos de negocio adaptados a nuevas tecnologías**
- Exportación de libros, derechos de autor, servicios editoriales, servicios gráficos, etc.**
- Posibilidades de utilizar la capacitación de las nuevas generaciones (Plan Ceibal) y desarrollo de contenidos para educación**

## **5.3.2.4 Amenazas**

Las amenazas del entorno también son consecuencia de la globalización y de la rápida difusión de las nuevas tecnologías. Como analizamos, los cambios implican la entrada de nuevos actores en los distintos eslabones de la cadena editorial. En general, se trata de grandes empresas que generan fenómenos de concentración en los mercados, con la consecuente amenaza para las empresas de menor tamaño.

Las nuevas tecnologías y los nuevos productos —como el libro digital— suponen una amenaza para algunos eslabones de la cadena editorial y también para algunos segmentos de la demanda, más proclives al cambio de soporte. Estos cambios pueden intensificar los problemas para competir eficazmente que ya tienen las empresas de menor tamaño.

Los cambios en el ambiente externo han dado lugar a nuevos modelos de negocio que incorporan los nuevos productos y los nuevos procesos. Estos cambios pueden ser una amenaza para los actores con dificultades de adaptación. Por otra parte, el comercio internacional de los productos del sector muestra una tendencia al aumento; esto supone la amenaza de una creciente penetración de importaciones, dada la fuerte asimetría en el comercio que se verifica en los flujos desde y hacia la región, en particular en Uruguay.

### **Amenazas:**

- Entrada de nuevos actores a la cadena editorial**
- Amenazas de nuevos productos en algunos segmentos**
- Amenazas de nuevos productos en algunos eslabones**
- Dificultades de adaptación a nuevos procesos**
- Aumento de la competencia en el mercado interno por entrada de productos importados**





6.

Plan Estratégico

## 6.1 Objetivos generales y específicos de la estrategia

Dados la visión y el objetivo del proceso de planeamiento estratégico del conglomerado, las líneas de acción que conforman la estrategia tienen como objetivo general la dinamización. Por lo tanto, se espera que la aplicación de las líneas del Plan Estratégico permita un mayor crecimiento del conglomerado.

Con este objetivo, la estrategia tiene en cuenta, en primer lugar, el punto de partida dado por la caracterización del sector, que muestra un crecimiento sostenido a partir del año 2002, basado sobre todo en el mercado interno. A partir de allí, el incremento de las ventas de las empresas del conglomerado en el mercado interno puede ser fomentado por un aumento de la demanda interna. En particular, el análisis previo pone de relieve las dificultades para el acceso a la lectura en el interior del país. En este sentido, deben indagarse las especificidades de la demanda y de la oferta en la región. El análisis de caracterización y diagnóstico señala que en el interior del país son todavía mayores los problemas en la calidad de la difusión, la distribución y el acceso.

La dinamización también puede darse por una mejor competencia frente a los libros importados, que desplace la demanda de estos hacia los libros nacionales. La proporción de libros de edición nacional deberá crecer en mayor proporción que las importaciones. Finalmente, la dinamización o el mayor crecimiento también pueden plantearse en metas relacionadas con el mercado externo, incorporando la posibilidad de aumentar las exportaciones.

En segundo lugar, la estrategia debe considerar el contexto general en que se inserta, caracterizado por la emergencia de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos actores que modifican el modelo de negocios tradicional de la industria editorial. Por otro lado, las industrias culturales han aumentado su importancia en los últimos años, y actualmente en los países desarrollados se las considera un sector estratégico. En este marco, los efectos de la crisis internacional que afecta principalmente a los países desarrollados podrían obstaculizar el desarrollo del sector en esos países y agravar la asimetría de los intercambios.

En tercer lugar, deben tomarse en cuenta el posicionamiento frente a los factores considerados críticos para competir y el diagnóstico, que ha mostrado tanto fortalezas y oportunidades como debilidades y amenazas.

El objetivo general de dinamización del sector exige definir objetivos más específicos, que suponen mejorar el posicionamiento del conglomerado frente a los factores críticos de competitividad ya definidos, como la calidad de los productos y servicios y las capacidades competitivas de los agentes. De esta manera, el Plan Estratégico tiene como objetivos específicos la mejora de la calidad —en sentido amplio— y de las capacidades. Esto significa que para lograr la dinamización del conglomerado (objetivo general) debe mejorarse, por ejemplo, su posicionamiento en materia de calidad de difusión (objetivo específico).

También deben definirse objetivos específicos tendientes a mantener las fortalezas y superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Al considerar estos aspectos, el Plan Estratégico tiene como objetivos específicos fomentar la asociatividad y mejorar la articulación entre los integrantes de la cadena, incluyendo la articulación público-privada. Además, debe agregarse la adaptación e incorporación de las nuevas tecnologías.

## 6.2 Líneas de acción

Los lineamientos definidos en el Plan apuntan al logro de los objetivos específicos; pretenden mejorar los resultados de las empresas en materia de calidad del producto —en sentido amplio— y sus capacidades competitivas en lo referente a gestión, incorporación de tecnología e innovación, acceso al financiamiento y recursos humanos. Además, buscan fomentar la asociatividad y la articulación entre los agentes.

A partir del análisis de posicionamiento y de diagnóstico, las líneas de acción definidas para el conglomerado editorial son las siguientes:

- Fomento de la asociatividad y creación de redes
- Incorporación de tecnología y capacidad de innovación
- Mejora de la capacitación
- Especialización e internacionalización
- Mejora de la articulación con el Estado

### 6.2.1 Fomento de la asociatividad y creación de redes

Si bien los actores del conglomerado presentan un tipo de relacionamiento que ha sido catalogado como bueno por los entrevistados, falta una visión afianzada del conjunto. Suele creerse que si el conglomerado no se dinamiza es responsabilidad de algunos en particular, pero no se asume como una responsabilidad compartida. La mejora en el relacionamiento entre los actores que permita la asociatividad para realizar proyectos conjuntos es una forma de potenciar el desempeño del conglomerado. También implica mejorar la articulación entre los distintos eslabones que componen la cadena del libro. Para algunas iniciativas la asociatividad es un factor clave, ya que las empresas uruguayas suelen ser de pequeña escala y solo cuando se asocian tiene capacidad de absorber los costos fijos.

El fortalecimiento del conglomerado para lograr su dinamización supone una línea de acción basada en la mayor cooperación entre los actores. En concreto, esta línea se traduce en:

- Fomento de redes horizontales entre empresas del mismo eslabón (asociatividad). Hay ejemplos de asociaciones entre empresas de un mismo eslabón que han encarado proyectos conjuntos en el pasado. Se han manejado iniciativas relacionadas con compras conjuntas de papel, centros de acopio para distribución y campañas de marketing para librerías ubicadas en una misma zona.
- Fomento de redes verticales entre empresas de distintos eslabones (mejora de la articulación). En esta iniciativa se cuenta con las acciones desplegadas por la Cámara Uruguaya del Libro.

La ausencia del libro en los medios de comunicación, como consecuencia de la dificultad mencionada para acceder a ellos, requiere de acciones para valorar y difundir el libro en los distintos segmentos.

En relación con este objetivo deben definirse acciones asociativas en sentido amplio, de fomento de redes horizontales, que abarquen a todos los actores del conglomerado, incluido el Estado (proyecto de tipo estructurante) con todos los organismos vinculados.

Asimismo, la asociatividad de los actores es una línea de acción adecuada para enfrentar los problemas de calidad en sus aspectos de difusión, dada la incapacidad para realizarla y los altos costos de la publicidad. Esta debilidad puede ser superada mediante la creación de una red de difusión de los productos del conglomerado con incidencia en todo el país. Incluso podría plantearse la posibilidad de ampliar la difusión hacia otros bienes culturales, integrantes de los conglomerados de la música y el audiovisual.

También la asociatividad es la acción adecuada para difundir el libro uruguayo en los mercados internacionales. Este objetivo requiere de acciones conjuntas de los actores del conglomerado, incluido el Estado. Es preciso fortalecer y ampliar el actual apoyo del Ministerio de Educación y Cultura y de la Cámara Uruguaya del Libro para la asistencia a las ferias internacionales. También se debe estudiar la posibilidad de ampliar el apoyo a la internacionalización, con los instrumentos brindados por otros organismos del Estado, como se verá más adelante.

Por otro lado, la complejidad y el carácter sistémico de las nuevas tecnologías hacen imprescindible que las empresas se organicen en redes de cooperación tecnológica y procuren una síntesis entre competencia y cooperación. Las empresas articuladas en redes colaborativas están en mejor posición competitiva que aquellas aisladas que operan en el mercado en forma descentralizada, ya que las primeras pueden aprovechar las ventajas de la división del trabajo y concentrarse en el desarrollo de las características más competitivas, propias y de las demás empresas. Las industrias articuladas pueden emprender rápidos y continuos procesos de aprendizaje. Esto supone el intercambio de información y permite que el sector público proporcione la infraestructura física e intangible correspondiente.

En el fomento de redes de tipo vertical, deben emprenderse acciones para fortalecer la Cámara Uruguaya del Libro, institución de larga tradición que nuclea a casi todo el sector y que ha realizado en el pasado acciones alineadas a las propuestas en este Plan Estratégico.

## 6.2.2 Incorporación de tecnología y capacidad de innovación

Esta línea de acción apunta directamente a mejorar la capacidad tecnológica e innovadora de los distintos eslabones de la cadena, como forma de protegerse de las amenazas del ambiente externo y aprovechar las oportunidades. El objetivo de fortalecer la capacidad de innovación está estrechamente relacionado con los cambios en el modelo de negocio en el ámbito internacional, que deben ser adoptados por todos los actores de la cadena y no solo por casos aislados.

En primer lugar, las líneas de acción suponen la incorporación de las nuevas tecnologías para mejorar aspectos de la calidad de los productos en lo que respecta a la difusión. Se recomiendan iniciativas como generar un sitio web para la difusión del libro uruguayo (portal del libro uruguayo), que además entraña una acción de tipo asociativo ya que debe ser alimentado por los distintos actores. Dada la complejidad de dicha iniciativa se debería establecer un cronograma para que la información se vaya incorporando en etapas.

Las nuevas tecnologías tienen un potencial que debe ser estudiado a fin de aprovechar para la difusión de los productos del conglomerado la red internacional que ya existe. Asimismo se pueden gestionar nuevas redes en Internet (comentarios de autores y de críticos). Esta línea también supone acciones de incorporación de nuevas tecnologías, como equipamiento y *software*, para mejorar la gestión de las empresas en los distintos eslabones. En particular, el eslabón señalado como el más débil de la cadena presenta insuficiencias en este aspecto, lo que afecta su gestión. Es necesario fomentar la incorporación de *software* apropiado en las librerías y en las bibliotecas. Estos proyectos deben ser definidos de forma de que la incorporación de tecnología se realice mediante redes que elaboren y compartan bases de datos.

Las nuevas tecnologías han introducido innovaciones en productos que pueden aumentar su importancia comercial en el futuro. Deben considerarse iniciativas para estudiar la importancia de los nuevos productos a escala internacional y las condiciones de demanda asociadas. En el mismo sentido, debe evaluarse el impacto de las nuevas formas de comercialización (vía Internet). También es preciso analizar el grado de adaptación y divulgación de los nuevos modelos de negocios en las empresas uruguayas.

## 6.2.3 Mejora de la capacitación

Esta línea de acción supone implementar proyectos de capacitación, actualización y perfeccionamiento para técnicos, profesionales y empresas, con el objetivo de desarrollar capacidades de gerenciamiento y comercialización. Debe tenerse en cuenta que el fomento de la capacitación en los rubros asociados al sector es una herramienta para que este logre una institucionalidad más formal. Asimismo, se pueden otorgar certificaciones a productos y procesos. El sector cuenta con algunos cursos específicos de capacitación en ciertas especializaciones de la cadena, pero pocos de ellos son realizados con una visión del conjunto. Se proponen las siguientes líneas de acción específicas:

- Capacitación en gestión para las empresas con visión integral de toda la cadena
- Capacitación en gestión específica para algunos eslabones de la cadena
- Capacitación en nuevas tecnologías y en adaptación a los modelos de negocio
- Capacitación en difusión y *marketing*
- Capacitación en calidad y certificación de procesos

Existen experiencias de capacitación organizadas desde la propia Cámara Uruguaya del Libro, la cual también podría contribuir realizando una encuesta entre sus asociados para detectar las principales carencias que al respecto presenta el sector.

## 6.2.4 Especialización e internacionalización

La demanda del mercado local tiene hábitos y gustos específicos que deben ser aprovechados por las empresas nacionales con mejor aptitud para conocerlos. Esto supone el estudio en profundidad del mercado para detectar posibles nichos a dinamizar. En el pasado reciente, por ejemplo, la edición de autobiografías fue un segmento de gran dinamismo. Las empresas deben buscar especializaciones en determinados segmentos donde se prioricen las características locales del producto.

Por otro lado, la internacionalización del sector debe fomentarse por lo menos en un primer aspecto, que es la difusión de la producción nacional en el exterior. Dada la cercanía, se consideraron los mercados de Argentina y Brasil, aunque los actores plantean que el mercado europeo puede ser más viable. No se cuenta con investigaciones de mercado para conocer el posicionamiento del producto uruguayo en calidad y en precio. Si bien no se compete en precio, en este aspecto se constata una relación desfavorable en los mercados externos para el producto uruguayo.

Las líneas de acción específicas que se proponen son las siguientes:

- Estudiar el mercado interno (Montevideo e Interior)
- Estudiar los mercados de la región (Argentina y Brasil)
- Mejorar relación con los organismos de fomento de la internacionalización (Uruguay XXI, PACC-PYMES, CIACEX)
- Analizar la potencialidad de establecer un punto de venta en el exterior con la oferta uruguayo
- Entablar relaciones entre redes de editores uruguayos y distribuidores de Argentina
- Elaborar catálogos

## 6.2.5 Mejora de la articulación con el Estado

A lo largo del análisis de posicionamiento y de diagnóstico quedó en evidencia la importancia del rol del Estado en el desempeño del sector. Si bien existen regulaciones que procuran el fomento del sector, como las contenidas en la ley del Libro, su implementación e institucionalización (Comisión del Papel, Centro de Difusión del Libro) se evalúan como deficitarias. El Plan de Fortalecimiento de las Bibliotecas llevado adelante por ANEP (de apoyo curricular) ha mejorado la gestión de estas, y sus compras han actuado como dinamizadoras del sector en el segmento de texto. Asimismo, dadas las dificultades presentadas por algunas librerías, se considera necesario valorizar su papel en la cadena. Esto implica un nuevo modo de percibir las librerías como centros culturales.

La caracterización y el diagnóstico del sector muestran una clara deficiencia en las etapas de distribución, difusión y acceso en el interior del país. La desarticulación entre los actores, en la medida en que hay más involucrados, es aún mayor. El hábito lector de la población del interior es menor que el de la capital.

Esta línea de acción del Plan Estratégico propicia una mayor articulación con el sector público en sus distintos organismos para reevaluar sus acciones. Se proponen las siguientes líneas de acción:

- Mejorar la articulación con el Estado para el cumplimiento de las leyes del Libro y de Derecho de Autor y sus posibles reformas
- Articular para potenciar las medidas de fomento de la lectura
- Articular para fortalecer la red de bibliotecas públicas
- Revalorizar el papel de las librerías como centros culturales
- Conseguir apoyo para fortalecer el eslabón de acceso en el interior del país
- Mejorar el apoyo para la asistencia a ferias en el interior y en el exterior
- Mejorar la articulación con el sector público en el caso de las instituciones departamentales
- Mejorar la distribución en el interior del país

En esta línea es deseable que se elaboren iniciativas de tipo estructurante que involucren a todos los actores del conglomerado, incluido el Estado, en proyectos de lanzamiento de una “plataforma cultural” amplia vinculada al libro en todas sus formas, en soporte informático. Supone una visión de largo plazo.

## 6.3 Requisitos del Plan

El concepto de conglomerado o clúster supone considerar un grupo de empresas teniendo en cuenta los eslabonamientos entre ellas. La idea central es que el conjunto comparte (y construye) ventajas competitivas colectivas. El posicionamiento del conjunto de empresas en el mercado debe ser entendido por la calidad y el grado de sofisticación de las ventajas competitivas que se generan en la interacción entre las empresas e instituciones que conforman el conglomerado. En particular, la posición de este conglomerado frente a sus competidores dependerá de la capacidad de aprendizaje del conjunto de las empresas.

La acción del sector público, enmarcada en las nuevas premisas que sustentan el desarrollo productivo en economías abiertas, supone estimular la capacidad competitiva o el aprendizaje del conjunto de las empresas. Por lo tanto, la acción del sector público para el desarrollo de conglomerados productivos prioriza y fomenta acciones colectivas coordinadas entre los sectores público y privado para el refuerzo de la competitividad. Esto implica que el Plan Estratégico estará compuesto por líneas de acción que involucren a varias empresas.

Las iniciativas presentadas a cofinanciamiento deben ser presentadas por tres o más empresas. En segundo lugar, las iniciativas deben estar enmarcadas en las líneas de acción definidas.

Una vez definidas las líneas de acción estratégicas para dinamizar el sector, la elaboración del Plan Estratégico supone establecer un orden de prioridades. En general, es necesario mejorar en el posicionamiento antes de intentar el crecimiento. Las líneas de acción definidas apuntan básicamente a la mejora del posicionamiento del sector mediante una mejor articulación y adaptación a los factores críticos. En este sentido, las líneas definidas no tienen un orden de prioridad. Todas se consideran igualmente necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

En la etapa siguiente las iniciativas serán clasificadas según línea de acción. En caso de que una misma iniciativa desarrolle más de una línea de acción, será evaluada con mayor puntaje, entendiendo que es una mejor estrategia.



7.

Bibliografía  
consultada



- Achugar, H., S. Rapetti, S. Dominzain y R. Radakovich (2003). *Imaginarios y consumo cultural. Primer informe sobre consumo y comportamiento cultural. Uruguay 2002*. Montevideo: Trilce.
- Alterwain, Alejandro (2009). "Regulación jurídica de las industrias musical y editorial en Uruguay". Informe realizado para la Dirección Nacional de Cultura (MEC), Departamento de Industrias Creativas, en el marco del proyecto Viví Cultura.
- Benhamou, Françoise (1997). *La economía de la cultura*. Traducido del francés por Analía Martínez. Montevideo: Trilce.
- CEP, Centro de Estudios para La Producción (2005). *La industria del libro en Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Economía y Producción Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, serie Notas de la Economía Real.
- CERLALC (2008). *El espacio iberoamericano de libro 2008*. Bogotá: Fundación Grupo Iberoamericano de Ediciones.
- CERLALC (2009 a). "Comercio del libro en Iberoamérica", en *Cerlalc Informa. Libro al Día*, n.º 006, enero de 2009, disponible en <[www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia\\_6/secciones/cifras/cifras.htm](http://www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia_6/secciones/cifras/cifras.htm)>.
- CERLALC (2009 b). "El futuro del sector editorial en América Latina", en *Cerlalc Informa. Libro al Día*, n.º 006, enero de 2009, disponible en <[www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia\\_6/secciones/articulo\\_central/articulo\\_central.htm](http://www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia_6/secciones/articulo_central/articulo_central.htm)>.
- Colleu, Gilles (2008). *La edición independiente como herramienta protagónica de la bibliodiversidad*. Buenos Aires: La Marca Editora.
- Dini, Marco (2002). "Cómo apoyar la articulación productiva: Experiencias en América Latina en los 90", V Interamerican Forum on Microenterprises, Rio de Janeiro, 9-11 de setiembre de 2002, disponible en <[www.iadb.org/foromic/Vforo/](http://www.iadb.org/foromic/Vforo/)>.
- Enríquez Fuentes, Elena (2008). *El comercio de libros entre España y América Latina: Disonancia en la reciprocidad*. París: Alianza Internacional de Editores Independientes.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2006). "Matriz de Indicadores de Competitividad". Informe elaborado para DIPRODE por Rosa Osimani, disponible en <[www.mef.gub.uy](http://www.mef.gub.uy)>.
- Ministerio de Educación y Cultura, Dirección de Cultura (2007). "Censo Nacional de Bibliotecas", realizado para la Biblioteca Nacional. Documento interno en proceso (circulación restringida).
- Osimani, Rosa (2009 a). "Conglomerado de la industria editorial: informe de caracterización". Informe realizado para la Dirección Nacional de Cultura (MEC), Departamento de Industrias Creativas, en el marco del proyecto Viví Cultura. Documento de trabajo, julio de 2009.
- (2009 b). "Conglomerado de la industria editorial: informe de mercados y posicionamiento". Informe realizado para la Dirección Nacional de Cultura (MEC), Departamento de Industrias Creativas, en el marco del proyecto Viví Cultura. Documento de trabajo, agosto de 2009.
- (2009 c). "Conglomerado de la industria editorial: informe de diagnóstico". Informe realizado para la Dirección Nacional de Cultura (MEC), Departamento de Industrias Creativas, en el marco del proyecto Viví Cultura. Documento de trabajo, setiembre de 2009.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- (1998). "Clusters and the new economics of competition", en *Harvard Business Review*. vol. 76, n.º 6, noviembre-diciembre, Boston Harvard Business School.
- Possas, M. S. (1993). "Concorrência e competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista". Campinas: UNICAMP, Instituto de Economía (inédito).
- Raposo, Martín, Pablo Perelman y Paulina Seivach (2006). "La industria editorial en la Argentina: La cadena de valor del libro", en *Anuario ININCO / Investigaciones de la Comunicación*, vol. 18, n.º 1, Caracas, junio de 2006.
- Stolovich, Luis, Graciela Lescano, José Mourelle y Rita Pessano (2002). *La cultura es capital. Entre la creación y el negocio. Economía y cultura en el Uruguay*. Montevideo: Fin de Siglo.
- UNESCO (2005). "Comprender las industrias creativas: Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas", disponible en <<http://portal.unesco.org/culture/en/files>>.
- Uribe, Richard (2008). "Una mirada para la reflexión de las políticas públicas para intercambios más equitativos".



Anexos

## Lista de entrevistados

Cámara Uruguaya del Libro: Sra. Adriana Lucían  
Casa Editorial Hum: Sr. Martín Fernández  
Diploma en Edición, CLAEH: Sr. Alejandro di Candia  
Distribuidora Aletea: Sr. Boris Faingola  
Distribuidora América Latina: Sr. Andrés Muñoz  
Distribuidora Gussi: Sr. Gustavo Fuentes  
Distribuidora Orbe: Sr. Sergio Broggi  
Distribuidora Vidrá Libros: Sra. Beatriz Altieri  
Editorial Banda Oriental: Sr. Alcides Abella  
Editorial Fin de Siglo: Ec. Alicia Guglielmo  
Editorial Fundación de Cultura Universitaria: Cr. Jorge Mahy  
Editorial Grupo Magró: Sr. Fernando Díaz  
Editorial Random House Mondadori-Sudamericana: Sr. Luis Sica  
Editorial Santillana: Sr. Fernando Rama  
Editorial Trilce: Sr. Pablo Harari  
Grupo Libros: Dr. Fernando Carlevari  
Imprenta Central de Impresiones: Cra. Elena Sívori  
Imprenta Mastergaf: Sr. Mario Descalzi  
Imprenta y Editorial Monteverde: Sra. Claudia Paglia  
Librería Bookshop: Sr. Mario Firpo  
Librería Diómedes: Sr. Jorge Artola  
Librería El Inmortal: Sr. Roberto Gomensoro  
Librería Finisterre: Sr. Fernando Robledo  
Librería Jenny: Sr. Pablo Añón  
Librería La Conjura: Sra. Fabricia López  
Librería Linardi y Risso: Sr. Álvaro Risso  
Librería Ruben: Sr. Pablo Tealde  
Librería y Distribuidora Pocho: Sr. Diego Costa  
Programa Fortalecimiento de Bibliotecas, ANEP: Prof.<sup>a</sup> Cristina Martínez

## Consultores internacionales

Ec. Bernardo Jaramillo  
Sr. Jorge González  
Ec. Martín Raposo  
Ec. Paulina Seivach

## Lista de participantes a talleres y conferencias

Alejandro di Candia	Editor - Docente	CLAEH
Alejandro Paz	Librero	Libros - Libros
Alicia Guglielmo (GGCE)	Editora	Ed. Fin de Siglo
Álvaro Risso	Librero	Linardi y Risso
Andrea Fraga	Librera	Yenny
Andrés Carlevari	Librero	Libros - Libros
Anna Danieli	Editora	Trilce
Beatriz Altieri (GGCE)	Distribuidora	Vidrá Libros
Boris Faingola	Distribuidor	Aletea
Claudia Paglia (GGCE)	Editora	Monteverde y Cía.
Daniel Villar	Diseñador gráfico	Zona Editorial
Diego Costa (GGCE)	Librero	Pocho
Diego Torres	Estudiante	Mapa
Dina Díaz	Casa de los Escritores	
Fernando Carlevari	Librero	Grupo Libros
Fernando Díaz	Editor - Distribuidor	Grupo Magró
Graciela Moreira	Administración	Ed. Nordan
Guillermo Mariano	Librero	Bookshop
Gustavo Buela	Librero	Bookshop
Héctor Beltrán	Bibliotecólogo	Cooperativa Electoral
Hugo Ferraro	Empleado	Ed. Fin de Siglo
Javier Torrado	Librero	Aquileo
Jorge Artola	Librero	Diomedes
Jorge Mahy (GGCE)	Editor	Fundación de Cultura Universitaria
Jorge Saracim	Distribuidor	Origen
José Carlevari	Librero	Grupo Libros
José Prieto	Editor	Ed. Nordan
Leonardo Camaño	Librero	Trisia Grupo Libros
Luis Sica	Editor - Distribuidor	Ed. Sudamericana
Macarena Montañez	Productora	Pozo de Agua TV y Ed.
Margarita Peri	Editora	Ed. Hemisferio Sur
María Cristina Dutto	Correctora - editora	
María Teresa Barbat		Grupo Santo Domingo Soriano
Mario Descalzi (GGCE)	Imprentero	Mastergraf
Mario Firpo	Librero	Bookshop
Martín Fernández (GGCE)	Editor	Ed. Hum
Nicolás Colombino	Librero	Bookshop
Pablo Añón	Librero	Yenny
Pablo Harari (GGCE)	Editor	Ed. Trilce
Pedro Zerpa	Imprentero	
Pilar Chargoña	Correctora - editora	
Pincho Casanova	Productor	Pozo de Agua TV y Ed.
Rafael Varela	Editor	Biblioteca Nacional
Ramiro Sanchiz	Librero	Bookshop
Renée Ferraro	Editora	Zona Editorial
Ricardo Capurro	Casa de los Escritores	
Rodolfo Fuentes	Diseñador gráfico	
Sergio Broggi	Librero - Editor	Orbe Libros
Sergio Suárez	Gráfico	Zonalibro
Susana Aliano	Correctora	
Verónica Leite	Ilustradora - Escritora	
Yoel San Juan	Librera	Bookshop

# Formularios utilizados en las entrevistas

## Entrevistas a librerías

Nombre de la empresa:	
Dirección:	Ciudad:
Teléfonos:	Fax:
E-mail:	Página web:
Nombre y cargo del responsable de contestar la encuesta	

### I. Caracterización de la empresa

Cantidad de sucursales \_\_\_\_\_

Cantidad de personal permanente en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Cantidad de personal zafral en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Cantidad de metros cuadrados \_\_\_\_\_

Proveedores de libros. Señale en orden de importancia:

\_\_\_\_ Distribuidores

\_\_\_\_ Editores nacionales

\_\_\_\_ Editores de origen multinacional

\_\_\_\_ Importadores

\_\_\_\_ Importación directa

\_\_\_\_ Otros

## II. Posicionamiento del conglomerado y sus eslabones

¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrenta el conglomerado de la industria editorial para su crecimiento sostenido? Señale los cuatro que considera más importantes:

1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo en favor del libro y la lectura	
2. Falta de desarrollo profesional de la cadena	
3. Falta de una cadena de distribución para las editoriales	
4. Debilidad del canal de distribución/difusión (pocos puntos de venta especializados en libros)	
5. Prácticas depredadoras de comercio	
6. Falta de promoción de la lectura	
8. Falta de estímulos para la creación editorial	
9. Falta de acceso a créditos para financiamiento de pymes	
10. Exceso de oferta de títulos	
11. Producción centrada en el mercado nacional y no en el internacional	
12. Escaso desarrollo de la industria gráfica (altos costos y baja calidad)	
13. Altos costos de la publicidad	
14. Difícil acceso a los medios para promocionar novedades	
15. El uso de libros se asocia solamente con el proceso educativo	
16. Desconocimiento de los gustos de los lectores	
17. Falta de profesionalismo en los vendedores de libros	
18. Otros	

Si tuviera que realizar un diagnóstico para luego dinamizar el conglomerado, ¿cuál considera que es el eslabón más débil de la cadena editorial? ¿Por qué?

<b>Eslabones</b>	<b>Motivo principal</b>
• Creación	
• Producción	
• Distribución/difusión	
• Acceso	
• Disfrute	

¿Qué tipo de estrategias cree que son las más adecuadas para dinamizar al eslabón más débil?

---

---

---

---

---

### III. Las librerías y los lectores

¿Cuál considera que es el atributo de un libro que más incide en el consumidor en el momento de tomar la decisión de compra? Señale el más importante.

1. Precio	
2. Calidad del contenido	
3. Autor/título	
4. Presentación	
5. Publicidad (prensa, radio)	
6. Su contenido fomenta la diversidad cultural	
7. Otro	

¿Ese atributo es el mismo en los distintos segmentos de libros? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta anterior es *no*, señale el atributo más importante según los siguientes segmentos:

Texto	
Infantil	
Ficción	
No ficción	

¿Qué cambios deberían realizar los productores de libros nacionales para que aumentaran sus ventas?

1. Trabajar con autores más conocidos	
2. Hacer más publicidad	
3. Mejorar la relación con los puntos de venta	
4. Bajar sus costos	
5. Mejorar los contenidos	
6. Mejorar la presentación gráfica	
7. Mejorar el papel	
8. Mejorar la distribución	

¿Qué regulaciones o promociones del Estado cree que podrían aumentar las ventas?

Campaña para el fomento de la lectura	
Subsidio para facilitar el acceso en todas las zonas geográficas del país	
Otorgar espacios en los medios para la promoción de las novedades	
Subsidiar a la industria editorial	

En el caso de su empresa: ¿cuáles considera que son sus principales debilidades para competir mejor?

1. No tiene acceso al financiamiento	
2. Escasa capacitación de sus empleados	
3. Pocos metros cuadrados	
4. Cuando entran clientes, en general no tiene los libros que demandan	
5. Los clientes potenciales no entran porque su librería está ubicada en una zona de poco tráfico	
6. Otros	

En el caso de su empresa, ¿cuáles considera que son sus principales fortalezas para competir mejor?:

1. Tiene una oferta amplia que abarca los gustos de los clientes que entran a su librería	
2. Tiene una oferta que se preocupa por la diversidad cultural	
3. Cuenta con suficientes metros cuadrados para exponer la mercadería	
4. Su personal está capacitado para informar y guiar a los clientes	
5. Su atención, servicio de empaque, cobranza, etc., es de mejor calidad	
6. Tiene espacios para la lectura que atraen a los clientes o a sus acompañantes	
7. La localización de su librería es mejor que la de sus competidores	
8. Su librería se diferencia por un <i>stock</i> de libros para determinado segmento de lectores y ellos lo saben (nicho específico)	
9. Es la única librería en la ciudad	
10. Se caracteriza por conseguir en el mercado libros específicos a pedido de los lectores	
11. Cuenta con una clientela permanente	
12. Facilidades de financiamiento	
13. Otros	



## Entrevistas a distribuidores

Nombre de la empresa:	
Dirección:	Ciudad:
Teléfonos:	Fax:
E-mail:	Página web:
Nombre y cargo del responsable de contestar la encuesta	

### I. Caracterización de la empresa

Cantidad de sucursales \_\_\_\_\_

Cantidad de personal permanente en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Cantidad de personal zafral en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Cantidad de metros cuadrados \_\_\_\_\_

Proveedores de libros. Señale en orden de importancia:

\_\_\_\_ Distribuidores

\_\_\_\_ Editores nacionales

\_\_\_\_ Editores de origen multinacional

\_\_\_\_ Importadores

\_\_\_\_ Importación directa

\_\_\_\_ Otros

### II. Posicionamiento del conglomerado y sus eslabones

¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrenta el conglomerado de la industria editorial para su crecimiento sostenido? Señale los cuatro que considera más importantes:

1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor del libro y la lectura	
2. Falta de desarrollo profesional de la cadena	
3. Falta de una cadena de distribución para las editoriales	
4. Debilidad del canal de distribución/difusión (pocos puntos de venta especializados en libros)	
5. Prácticas depredadoras de comercio	
6. Falta de promoción de la lectura	
8. Falta de estímulos para la creación editorial	
9. Falta de acceso a créditos para financiamiento de pymes	

10. Exceso de oferta de títulos	
11. Producción centrada en el mercado nacional y no en el internacional	
12. Escaso desarrollo de la industria gráfica (altos costos y baja calidad)	
13. Altos costos de la publicidad	
14. Dificil acceso a los medios para promocionar novedades	
15. El uso de libros se asocia solamente con el proceso educativo	
16. Desconocimiento de los gustos de los lectores	
17. Falta de profesionalismo en los vendedores de libros	
18. Falta de distribución para el interior del país	
19. Otros	

Si tuviera que realizar un diagnóstico para luego dinamizar el conglomerado, ¿cuál considera que es el eslabón más débil de la cadena editorial? ¿Por qué?

Eslabones	Motivo principal
1. Creación (autores)	
2. Producción (editoriales, imprentas)	
3. Distribución/difusión	
4. Acceso (librerías, bibliotecas)	
5. Disfrute (lectores)	

¿Qué tipo de estrategias cree que son las más adecuadas para dinamizar al eslabón más débil?

.....

.....

.....

.....

¿Qué cambios debería realizar el Estado para aumentar las ventas del sector?

1. Campaña para el fomento de la lectura	
2. Subsidio para facilitar el acceso en todas las zonas geográficas del país	
3. Otorgar espacios en los medios para la promoción de las novedades	
4. Subsidiar a la industria editorial	
5. Otros	

### III. Relación hacia atrás con los proveedores de libros

Señale los problemas más frecuentes que tiene con los proveedores de libros

	<b>Editores nacionales</b>	<b>Editores multinacionales</b>	<b>Autores</b>	<b>Importación directa</b>
1. El precio (PVP) fijado no es adecuado				
2. Los plazos pretendidos de cobro				
3. Consignación no es amplia				
4. No hacen la promoción adecuada				
5. El exceso de oferta dificulta la logística				
6. La calidad de los libros no es buena				
7. Los autores son desconocidos				
8. No calculan bien los tirajes				
9. No llegan en fecha para la zafra de ventas				
10. Hay desarticulación entre los dos eslabones				
11. Otros				

#### IV. Relación hacia adelante con las librerías

¿A quiénes distribuye?

-----

-----

-----

-----

¿Cuáles son las principales dificultades en el relacionamiento con las librerías?

	<b>Cadenas</b>	<b>Librerías tradicionales</b>	<b>De Tristán Narvaja</b>	<b>Supermercados</b>	<b>Valijeros</b>	<b>Otros</b>
1. Dificultades en el cobro a tiempo						
2. Escaso profesionalismo						

3. Falta de promoción de la oferta						
4. Dificultades de espacio para la oferta actual						
5. Otros						

## Entrevistas a imprentas

Nombre de la empresa:	
Dirección:	Ciudad:
Teléfonos:	Fax:
E-mail:	Página web:
Nombre y cargo del responsable de contestar la encuesta	

### I. Caracterización de la empresa

Cantidad de personal permanente en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Vende en porcentaje: servicios de imprenta para libros \_\_\_\_\_ para otros impresos \_\_\_\_\_

Cantidad de títulos impresos por año:

De editoriales \_\_\_\_\_

De autor \_\_\_\_\_

Cantidad de libros impresos por año \_\_\_\_\_

Otras actividades relacionadas con el conglomerado

### II. Posicionamiento del conglomerado y sus eslabones

¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrenta el conglomerado de la industria editorial para su crecimiento sostenido? Señale los cuatro que considera más importantes:

1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor del libro y la lectura	
2. Falta de desarrollo profesional de la cadena	
3. Falta de una cadena de distribución para las editoriales	
4. Debilidad del canal de distribución/difusión (pocos puntos de venta especializados en libros)	
5. Prácticas depredadoras de comercio	
6. Falta de promoción de la lectura	
8. Falta de estímulos para la creación editorial	
9. Falta de acceso a créditos para financiamiento de pymes	
10. Exceso de oferta de títulos	
11. Producción centrada en el mercado nacional y no en el internacional	
12. Escaso desarrollo de la industria gráfica (altos costos y baja calidad)	
13. Altos costos de la publicidad	
14. Dificil acceso a los medios para promocionar novedades	
15. El uso de libros se asocia solamente con el proceso educativo	
16. Desconocimiento de los gustos de los lectores	
17. Falta de profesionalismo en los vendedores de libros	
18. Falta de distribución para el interior del país	
19. Otros	

Si tuviera que realizar un diagnóstico para luego dinamizar el conglomerado, ¿cuál considera que es el eslabón más débil de la cadena editorial? ¿Por qué?:

<b>Eslabones</b>	<b>Motivo principal</b>
1. Creación (autores)	
2. Producción (editoriales, imprentas)	
3. Distribución/difusión	
4. Acceso (librerías, bibliotecas)	
5. Disfrute (lectores)	

¿Qué tipo de estrategias cree que son las más adecuadas para dinamizar al eslabón más débil?

-----

-----

-----

-----

¿Qué cambios debería realizar el Estado para aumentar las ventas de servicios de impresión de libros?

1. Campaña para el fomento de la lectura	
2. Subsidio para facilitar el acceso en todas las zonas geográficas del país	
3. Otorgar espacios en los medios para la promoción de las novedades	
4. Subsidiar a la industria editorial	
5. Otros	

### III. Relación hacia atrás

Señale los problemas más frecuentes que tiene con los proveedores

	<b>Industria del papel</b>	<b>Importaciones de papel</b>	<b>Otras importaciones</b>	
1. Precio				
2. Calidad				
3. Cumplimiento de los plazos				
4. Mala calidad de los originales				
5. No cumplen con las fechas de entrega pactadas				
6. Existe desarticulación entre los eslabones				
7. Otros				

Señale los problemas más frecuentes con las editoriales:

-----

-----

-----

-----

En general, ¿cómo evalúa la calidad del relacionamiento con los eslabones de la cadena productiva del libro que están más interconectados con su actividad?

Calidad	Motivo
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

## Entrevistas a editoriales

Nombre de la empresa:	
Dirección:	Ciudad:
Teléfonos:	Fax:
E-mail:	Página web:
Nombre y cargo del responsable de contestar la encuesta	

## I. Caracterización de la empresa

Cantidad de personal permanente en 2007 y 2008 \_\_\_\_\_

Vende en porcentaje: libros \_\_\_\_\_ derechos de autor \_\_\_\_\_ servicios editoriales \_\_\_\_\_

Cantidad de libros editados por año \_\_\_\_\_

Segmento de especialización: \_\_\_\_\_

Venta de libros en cantidades:

Mercado interno \_\_\_\_\_

Exportación \_\_\_\_\_

¿Imprime o contrata servicios de impresión? \_\_\_\_\_

¿Distribuye? \_\_\_\_\_

## II. Posicionamiento del conglomerado y sus eslabones

¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrenta el conglomerado de la industria editorial para su crecimiento sostenido? Señale los cuatro que considera más importantes:

1. Falta de políticas públicas integrales a largo plazo a favor del libro y la lectura	
2. Falta de desarrollo profesional de la cadena	
3. Falta de una cadena de distribución para las editoriales	
4. Debilidad del canal de distribución/difusión (pocos puntos de venta especializados en libros)	
5. Prácticas depredadoras de comercio	
6. Falta de promoción de la lectura	
8. Falta de estímulos para la creación editorial	
9. Falta de acceso a créditos para financiamiento de pymes	
10. Exceso de oferta de títulos	
11. Producción centrada en el mercado nacional y no en el internacional	
12. Escaso desarrollo de la industria gráfica (altos costos y baja calidad)	
13. Altos costos de la publicidad	
14. Difícil acceso a los medios para promocionar novedades	
15. El uso de libros se asocia solamente con el proceso educativo	
16. Desconocimiento de los gustos de los lectores	
17. Falta de profesionalismo en los vendedores de libros	
18. Falta de distribución para el interior del país	
19. Otros	

Si tuviera que realizar un diagnóstico para luego dinamizar el conglomerado, ¿cuál considera que es el eslabón más débil de la cadena editorial? ¿Por qué?:

<b>Eslabones</b>	<b>Motivo principal</b>
1. Creación (autores)	
2. Producción (editoriales, imprentas)	
3. Distribución / difusión	
4. Acceso (librerías, bibliotecas)	
5. Disfrute (lectores)	



¿Qué tipo de estrategias cree que son las más adecuadas para dinamizar al eslabón más débil?

-----

-----

-----

-----

¿Qué cambios debería realizar el Estado para aumentar las ventas del sector?

1. Campaña para el fomento de la lectura	
2. Subsidio para facilitar el acceso en todas las zonas geográficas del país	
3. Otorgar espacios en los medios para la promoción de las novedades	
4. Subsidiar a la industria editorial	
5. Otros	

### III. Relación hacia atrás con los autores

	<b>Autores naciona les</b>	<b>Traduc- tores</b>	<b>Ilustra- dores</b>	<b>Diseña- dores</b>	<b>Correc- tores</b>
1. El porcentaje pretendido del precio (PVP)					
2. Los plazos pretendidos de cobro					
3. Desconocimiento del mercado					
4. Poca colaboración en la promoción					
5. Dificultades para reeditar					
6. Mala calidad de los originales					
7. Los autores son desconocidos					
8. No cumplen con las fechas de entrega pactadas					
9. Existe desarticulación entre los eslabones					
10. Otros					

#### IV. Relación hacia adelante con las imprentas, distribuidores, etc.

¿Con quiénes imprime?

.....

.....

.....

.....

¿Cuáles son las principales dificultades en el relacionamiento con las imprentas?

1. Cumplimiento del plazo	
2. Calidad	
3. Otros	

¿Cuáles son las principales dificultades en el relacionamiento con las distribuidoras?

1. Dificultades en el cobro	
2. Escaso profesionalismo	
3. Falta de promoción de la oferta	
4. Discriminación entre el libro nacional y el importado	
5. Porcentaje de descuento pretendido	
6. Discriminación de libros de texto	
7. Otros	

¿Cómo evalúa la calidad del relacionamiento con los eslabones de la cadena productiva del libro que están más interconectados con su actividad?

Calidad	Motivo
Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	



