

SECTOR EDITORIAL: EL CASO DE PLANETA

*José Manuel Lara Bosch**

El sector editorial fue pionero en la internacionalización de la empresa española, dirigiéndose en los años cincuenta y sesenta hacia América Latina. Poco a poco las empresas iniciales se convirtieron en editoriales independientes hasta que, en la actualidad, la mayor parte del mercado latinoamericano del libro está abastecido por filiales de empresas españolas establecidas allí. Además de analizar este proceso, en este artículo se estudian las futuras actividades del sector, que deben basarse en la consolidación de los logros conseguidos y la internacionalización en otras lenguas.

Palabras clave: *empresas multinacionales, empresas editoriales, América Latina, España.*

Clasificación JEL: *F23, L82.*

1. Introducción

La primera salida al exterior de las empresas editoriales españolas data de los años cincuenta y sesenta, y la del Grupo Planeta en particular tuvo lugar en el año 1964. Básicamente se realizó hacia América Latina, constituyendo empresas comerciales para distribuir en aquella zona los productos editados en España. En realidad, los editores se convirtieron en pioneros de la internacionalización de la empresa española, en especial hacia América Latina, impulsados por la necesidad de búsqueda de mercados.

En aquellos años se hacía muy difícil rentabilizar medianamente los títulos publicados en el mercado interior del libro debido al poco desarrollo cultural del país, a las dificultades para editar determinados libros por motivos políticos y al poco interés, en general, que para el mercado tenían los libros como producto.

Consecuentemente, los editores españoles vieron entre los 200 millones de hispanoamericanos que hablaban español una ampliación sustancial del mercado que les permitiría alcanzar tirajes rentables de los títulos publicados en España. Para ello, se establecieron empresas —especialmente en México y Argentina, pero también en otros países— que primordialmente importaban parte de la edición española de los libros.

Esta fue una práctica habitual hasta finales de los años setenta, época en la que estas empresas empezaron a comportarse como empresas editoriales independientes, imprimiendo las obras en esos países y, sobre todo, editando títulos propios de autores y temas locales. Pasaron a ser de meros distribuidores a editores y, como resultado, las empresas originarias españolas dejaron de ser simples empresas exportadoras a tener filiales autónomas en el exterior; de buscar un mercado para la venta de una parte de las ediciones españolas no vendibles en nuestro país al concepto de internacionalización y a la creación de filiales.

* Consejero Delegado del Grupo Planeta.

Todo este proceso invirtió absolutamente los circuitos de edición en lengua española. En los años cincuenta eran las empresas argentinas, en literatura, y las mexicanas, en no ficción, quienes realmente exportaban libros a España. Así, era entonces muy corriente adquirir ediciones —incluso de autores españoles de la generación del 27— realizadas en Argentina por Losada, Emecé, Sudamericana o Fabril; *comics* editados en México por Novaro; enciclopedias de Uthea en el mismo país, así como libros de pensamiento y economía del Fondo de Cultura Económica, también de México, mientras que la exportación española a aquellos países era francamente reducida.

A lo largo de los años sesenta y setenta, la mayor capacidad editorial española, los mayores recursos económicos, así como la mejor situación económica de nuestro país, junto a la desventaja de las grandes crisis periódicas que sufrían las economías latinoamericanas y, por tanto, sus empresas editoriales, empezó a invertir el signo y al final de dicho período las exportaciones españolas a aquellos mercados eran ya muy superiores y las importaciones desde allí, casi inexistentes.

2. Los años de transformación

A partir de ese período los editores españoles iniciaron la transformación de sus filiales en editoriales locales, que se fueron convirtiendo en muchos casos en empresas líderes, o casi líderes, de la edición en cada uno de dichos países. En los años ochenta, y sobre todo en los noventa, las filiales absorbían a las editoriales autóctonas históricas y éstas pasaban a ser filiales de españolas. Así ocurrió con conocidas editoriales argentinas de los años cincuenta: Sudamericana pasó a ser de Plaza & Janés, Emecé de Planeta, Losada de Anaya y algunas otras, como Fabril y Kraft, desaparecieron.

Hoy, salvo excepciones, como Diana y los editores de texto en México, y Norma en Colombia, prácticamente la mayor parte del mercado latinoamericano del libro está abastecido por filiales de empresas editoriales españolas establecidas en aquellos países, o por empresas propiedad de editores españoles de origen autóctono.

América Latina ha sido un gran mercado de implantación para la industria editorial española en el exterior porque el idioma permitía, en principio, comercializar el mismo producto e incluso fabricarlo en España y exportarlo. Cuando en los años setenta se empezó a imprimir y a editar gran cantidad de libros en aquellos países, los editores españoles descubrimos que no era necesario exportar nuestros libros y que, de la misma manera que se imprimían en España para los mercados americanos, podía hacerse también en otras lenguas y en otros países.

En ese momento se inició una segunda fase de internacionalización para la empresa editorial, mucho más significativa que la anterior, que sobrepasaba absolutamente los límites del área idiomática. Pionero fue Salvat en los años setenta, pues a través de Alpha en Francia y Garamond en Suiza empezó a ocupar plazas principales en la edición de fascículos en dichos países.

En la actualidad, aparte del mercado en lengua española al que nos hemos referido, los mercados y sectores principales en los que existe una significativa presencia de editores españoles que publican en otras lenguas serían los siguientes.

Portugal

El sector del coleccionable es prácticamente español, aunque, claro está, editado en lengua portuguesa. Tal como sucede en España, Planeta-DeAgostini y RBA acaparan la gran mayoría de ese mercado y lanzan productos iguales o similares a los del mercado español. En la venta a crédito la situación es similar, pues Planeta y Club Internacional del Libro abastecen la mayor parte de dicho mercado.

En librerías la presencia española es algo menor, pero entre los más significados vuelve a estar Planeta a través de Dom Quixote.

Podemos decir, sin ninguna duda, que en el conjunto de los tres negocios —coleccionable, venta a crédito y librerías— la cuota conseguida por Planeta no la alcanza ningún editor portugués.

Brasil

Es una área idiomática próxima pero no idéntica a la de Portugal. No olvidemos que con el portugués no sucede lo mismo que con el castellano: las ediciones portuguesas y las brasileñas deben ser diferentes a causa de sus disparidades idiomáticas.

En el mundo del coleccionable ocurre lo mismo que en el caso portugués, mientras que en venta a crédito, la mejor organización es Barsa/Planeta, y en libros de texto, el grupo Anaya —a través de Atica y Excipione— es básicamente el líder del mercado.

Otros países

En otras áreas idiomáticas, la participación exterior del mundo editorial español es muy inferior. Está centrada prácticamente en el mundo del coleccionable donde Planeta, a través de Planeta-DeAgostini y especialmente Altaya, es un agente muy activo en Francia, Italia y algunos mercados más, estando también muy presentes RBA, a través de su asociación con Fabbri y Anaya, por medio de Ediciones El Prado.

En este apartado, otros sectores, como la edición de libros para librerías, tienen una pequeña presencia testimonial y poco más.

En principio, la internacionalización de la empresa editorial estaba limitada por la creencia de la dificultad que significaba salirse del área idiomática propia, debido, sobre todo, al mayor coste que representaba editar en otros idiomas. No obstante, esto no es una barrera infranqueable, pues se ha demostrado en el sector del coleccionable portugués y brasileño que se puede superar.

El gran problema con el que se enfrenta la edición española para conseguir la internacionalización fuera de estas áreas idiomáticas es propio del sector, y ha llevado a que el grado de multinacionalidad de las empresas editoriales de todos los países sea muy bajo.

No es por casualidad que los grandes editores norteamericanos ni tan siquiera lo hayan intentado o lo hayan hecho de modo casi testimonial. La presencia en Europa —salvo Inglaterra— de

las grandes empresas norteamericanas es muy escasa, e incluso dentro de la propia Europa, salvo la experiencia de DeAgostini en fascículos y Bertelsmann en el mundo del libro, también es muy escasa la internacionalización de las empresas editoriales europeas.

Creo que todo ello se debe a que el libro y todo su entorno corresponden a una área muy íntima y personal del consumo de los habitantes de cada país, cuyos hábitos vienen muy marcados por sus tradiciones y costumbres, y que crean un área de interés, un tipo de literatura o de libros de no ficción y unos temas propios de cada uno de ellos, que es muy difícil diseñar o crear desde otros países.

La industria cultural es muy nacional, e incluso regional. Corresponde a parámetros y hábitos muy ligados a las tradiciones más propias de cada uno de los países y, aunque existen excepciones que puedan hacer parecer lo contrario, es muy difícil internacionalizar el producto cultural.

Salvo el cine norteamericano, que consiguió ser el cine para todo el mundo en los años en que no se hacía cine en el resto de los países, y los grandes éxitos del *pop* y del *rock*, que se corresponden en gran parte a la misma historia, es enormemente difícil encontrar productos y, sobre todo, empresas culturales que estén por encima de las fronteras, y ello es especialmente claro en el mundo del libro.

En nuestro proceso industrial existe la figura capital del editor, el creador y diseñador de un producto. Debe ser una persona con capacidad suficiente para gestionar y que tenga la visión de cómo debe ser un libro, un producto; todo el conocimiento que ello conlleva es difícil de adquirir sin haber vivido inmerso en los hábitos de los lectores locales y del país. Ello ha llevado a que de una manera más práctica que teórica, más tácita que expresa, la empresa editorial española se haya internacionalizado, en primer lugar, hacia los países con hábitos culturales y lenguas similares a los suyos —Hispanoamérica— y, después, hacia países con lenguas diferentes pero con ámbitos culturales similares —Brasil y Portugal—.

El balance general de toda esta realidad ha sido muy diferente para cada empresa. Dentro del área principal de actuación, His-

panoamérica ha sido un área fluctuante con amplios momentos de auge y desarrollo seguidos de profundas crisis; donde coexisten países imbuidos en la miseria frente a otros emergentes y florecientes.

Existen editores que tienen una experiencia significativa tanto en el tiempo (en épocas de auge o, desgraciadamente, de crisis) como en los determinados países en que han desarrollado su actividad. En función de ello han obtenido resultados muy diferentes, según su experiencia haya coincidido con un buen o un mal momento. No obstante, aquellos grupos que han estado implantados en muchos países y a lo largo de varias décadas, no pueden tener, en mi opinión, más que un balance muy positivo.

Es cierto que en muchos momentos hemos pagado crisis carísimas (en la actualidad en Argentina, por ejemplo); es verdad que ha habido momentos en que nuestras filiales han estado prácticamente al borde de la quiebra, o en la misma quiebra, arrastradas por lo que hoy se llama riesgo país. Todo ello ha tenido puntualmente costes altísimos, pero también es verdad que en estos 40 años ha habido momentos, no siempre coincidentes, en todos o en muchos de esos países, de marcadas épocas de prosperidad en las que los resultados han sido espléndidos, y en el conjunto han llevado la rentabilidad de estas inversiones a un saldo global no igual para todos, pero sí positivo en su conjunto.

3. El futuro del sector editorial

Las perspectivas del sector deben pasar evidentemente por dos frentes: consolidar lo realizado hasta este momento e iniciar la internacionalización en otras lenguas.

Analizando por separado los dos temas deberíamos hacer algunas precisiones.

Consolidación de los mercados

En los países en que el editor español está implantado actualmente existen siempre unos enormes riesgos inherentes a sus economías, y las empresas editoriales, como cualquier otra

empresa allí establecida, deben cuidar en la mayor medida posible aquellas reglas básicas de gestión que deben aplicarse en los países de riesgo significativo, tales como:

- Equilibrar el balance entre activos y pasivos en moneda fuerte y moneda local, a fin de reducir al mínimo la exposición al riesgo cambio.

- Crear estructuras muy flexibles, para poderlas reducir e incrementar el negocio siguiendo los ciclos del mercado de consumo interior de cada país.

- Aplicar márgenes superiores a los de mercado para autoasegurarse contra los riesgos.

- Desarrollar centros de creación editorial autóctonos en cada uno de los mercados para evitar la diferencia excesiva con los productos exteriores.

- Formar equipos directivos locales muy imbuidos en la filosofía de la empresa y conscientes de las cautelas necesarias, etcétera, y todas aquellas reglas básicas que aquí y ahora sería obvio citar.

Si la empresa madre es consciente de que se han ido tomando todas estas medidas, aunque siempre exista riesgo en época de crisis, hay que tener confianza y pagar con los excedentes de las épocas positivas y esperar que las negativas —las épocas de crisis— sean cada vez menores y más alejadas entre sí, y confiar en que estos países sigan por el camino emprendido hace ya años que les lleva a estructurar sus economías de manera cada vez más sólida.

Si esto es así, nuestra presencia está asegurada, tanto empresarial como culturalmente, y la rentabilidad de las inversiones puede ser francamente alta.

Apertura a nuevos mercados

Para la internacionalización en otras lenguas, como para cualquier otra aventura empresarial, lo primero que se ha de hacer es perder el miedo; el miedo a tener que hacer productos en idiomas distintos al nuestro y, sobre todo, el de tener que trabajar en mercados muy alejados, no sólo en el área geográfica, sino también en la cultural, lo cual es mucho más difícil.

En primer lugar deben seleccionarse bien los países en los que podemos afrontar la aventura internacional. A todos nos gustaría —y es nuestro sueño— tener una empresa editorial muy importante y significativa en Francia, Inglaterra, Alemania o Italia; pero no podemos olvidar que éstos son mercados muy maduros en los que ya existen grandes corporaciones, muy eficientes, con muchos recursos y muy competitivas, francamente superiores en medios a los que nosotros podamos aportar y, aun así, con rentabilidad baja, propia de empresas muy maduras.

A la dificultad que supone la implantación en países con mercados ya maduros se une, pues, tanto el alto riesgo de fracaso por la difícil competencia que allí nos encontraremos como la pequeña rentabilidad que conseguiríamos, dados los bajos márgenes en caso de éxito.

Por el contrario, existen dos áreas, una a corto y medio plazo y otra a largo plazo, en las que quizás nuestras posibilidades sean bastante más elevadas. Nos estamos refiriendo a los países de la antigua Europa del Este —Europa emergente— a corto y medio plazo y a los países asiáticos a largo plazo.

Hoy ya existen empresas editoriales españolas con conocimiento y dominio de técnicas sectoriales de la edición —texto, venta a crédito, fascículos— y con medios suficientes para competir con otros editores europeos (los pocos que se atreven) en los mercados de la antigua Europa del Este; pero, estas empresas necesitan resolver bien dos problemas: uno —para algunos el más difícil aunque en mi opinión no lo sea— es el saber qué productos editar, en qué idioma y las claves de su interés cultural, y el otro conseguir formar equipos humanos, sobre todo directivos, capaces de crear esos productos y gestionar después las filiales en esos mercados.

Tanto en uno como en otro caso el problema siempre es encontrar las personas adecuadas. Es muy, muy difícil que un español con profundos conocimientos de los procesos de edición se convierta en un tiempo prudente en un buen editor polaco. Precisamente la dificultad estriba más en conocer lo que quieren los polacos y encontrar los libros adecuados que en aprender a hacer un libro.

Por otro lado, es muy complicado que un director comercial español aprenda en un tiempo razonable a dirigir una red de ventas checa. La barrera idiomática y las diferentes idiosincrasias hacen que sea más difícil el aprender a gestionar vendedores checos que aprender lo que es una red comercial.

Creo que el proceso debería ser al revés. Deberíamos buscar y encontrar en ese país jóvenes licenciados con una base muy sólida y darles ocasión para que durante una adecuada estancia en nuestro país los más capaces aprendieran unos a editar y otros a dirigir redes, a fin de que, posteriormente, se transformaran en nuestros editores y gestores en sus países natales.

Las inversiones en recursos humanos son las que a muchos de nosotros menos nos apetece hacer. Son difíciles, a largo plazo y de alto riesgo, como siempre que se depende del factor humano, pero es el único camino para poder crear una base multinacional.

Es evidente que todo ello debe ir acompañado de la voluntad de la Administración española de conceder las ayudas necesarias para llevar a cabo todo lo anterior. Deberían crearse políticas de movilidad internacional de los directivos. No olvidemos que en estos momentos el ciudadano español debe de ser uno de los ciudadanos del mundo con menor grado de movilidad, al menos por voluntad propia. Deberían generarse políticas activas de formación de editores y de directivos, no sólo de ciudadanos españoles para salir al exterior, sino de originarios de los países de destino para ser formados aquí.

La legislación debería favorecer la estancia de estas personas en nuestro país y debería crearse, en general, todo ese marco jurídico, en el que podríamos ahora extendernos mucho, que lleve al empresariado a formarse una mentalidad de internacionalización de la empresa española y en concreto de la empresa editorial. El empresario editorial español debe tomar conciencia de que el hecho de la internacionalización no es un fin en sí mismo, sino un medio absolutamente imprescindible para alcanzar la dimensión necesaria a efectos de ser competitivo en mercados cada vez más globales.

No olvidemos que la cifra del mercado interior del libro en España se estima del orden de los 2.500 millones de euros. Por

muy alta que sea la cuota de mercado de alguna empresa editorial (20, 30, 40 por 100), sólo se alcanzan cifras del orden de entre 500 y 1.000 millones de euros, cantidades muy alejadas de los más de 10.000 millones de euros propios de los grandes grupos editoriales alemanes o norteamericanos. No podemos olvidar que los dos grandes grupos editoriales mundiales —Bertelsmann y AOL-Time Warner— alcanzan cifras de negocio billonarias o, dicho de otra manera, rondan o superan los 15.000 millones de euros, lo que es cinco, seis o siete veces la totalidad del mercado interno español del libro.

Si hemos de competir o compararnos con ellos en algunos mercados en algún momento, es evidente que en el mercado

interior no podemos alcanzar cifras que nos permitan ni tan siquiera compararnos. Para conseguirlo, tendríamos que ser capaces de internacionalizar nuestras empresas y trasladar al exterior aquellos modelos de negocio que hemos desarrollado en el mercado interior.

También hemos de ser conscientes de que no nos bastarán los mercados de nuestra área idiomática (Hispanoamérica), ni los del área idiomática más próxima (Portugal y Brasil). Deberíamos ser capaces de encontrar otros, que tampoco serán los que están muy dominados o bien gestionados por los grandes líderes mundiales, sino que serán aquéllos que vengan de los países emergentes.