

Grupo Editorial Norma, del proyecto más ambicioso a la crónica de una muerte anunciada

Daniela Páez

(Universidad Nacional de Quilmes, Argentina)¹

Resumen: Este trabajo presenta un análisis de la historia y el modelo de negocios de la filial argentina de Editorial Norma. La propuesta es problematizar el surgimiento y posterior fracaso del ambicioso proyecto de posicionar al sello en América Latina como competidor de las grandes multinacionales de la edición. El foco estará puesto en el desarrollo del área de literatura, partiendo de la premisa de Pierre Bourdieu (2014) de que el libro se caracteriza por ser un bien de doble faz, cultural y económico, simbólico y material, por lo tanto demanda del editor la especial habilidad de combinar ambos aspectos.

Palabras clave: Industria Editorial, Campo Editorial, Editorial Norma, Industrias Culturales.

Abstract: This paper presents an analysis of the history and business model of the Argentine branch of Editorial Norma. The proposal is to problematize the emergence and subsequent failure of the ambitious project to position the label in Latin America as a competitor of the large publishing multinationals. The focus will be on the development of the area of literature, based on Pierre Bourdieu's premise (2014) that the book is characterized by being a double-sided object, cultural and economic, symbolic and material, therefore the publisher needs the special ability to combine both aspects.

Keywords: Publishing Business, Publishing Field, Editorial Norma, Cultural Industries.

Recibido: 9 de abril. Aceptado: 29 de mayo.

Es un problema cultural. Culturalmente esa empresa nunca tendría que haber tenido una editorial. Pero ¿qué pasó? Entró Moisés Melo y sabían que con él conseguían a García Márquez, [...] que confiaba en él, Carmen Balcells también... y le dieron el libro. Entonces los tipos [el Grupo Carvajal] dijeron "guau, esto es fácil, en seis meses conseguimos a García Márquez, ahora vamos por todo". (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

1. Licenciada en Comunicación Social y Magíster en Industrias Culturales, egresada de la Universidad Nacional de Quilmes. Actualmente se encuentra cursando sus estudios de Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas, en la misma casa. Desde el año 2015 colabora con el campo de estudios del libro y la edición; además, trabaja como periodista cultural y política, para diversos medios digitales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Introducción

El sueño nació a finales de la década de 1980 y se mantuvo vivo por alrededor de dos décadas. Durante esos años, los poderosos grupos transnacionales Random House Mondadori -actualmente Penguin Random House Grupo Editorial- y Planeta se afianzaron como los líderes indiscutidos, a escala global, del mercado de libro en castellano. La idea de crear un sello literario que pudiera disputar este espacio en América Latina era ambiciosa, y chocó, irremediabilmente, con las aspiraciones de los propios soñadores, que eran también empresarios. En este punto, resulta esencial hacer una breve mención del contexto político-económico argentino y latinoamericano.

Durante la década de 1990 la política económica Argentina estuvo en consonancia con la tendencia en América Latina -con la obvia excepción de Cuba-: la aplicación y el éxito de las formulas neoliberales. La desregulación de los mercados y el fomento de la inversión extranjera tuvo una gran repercusión en las industrias culturales locales; en la del libro, particularmente, se produjo una profunda transformación: el campo editorial se reestructuró, se registró un recambio de actores preponderantes, fueron vendidos a grandes multinacionales los sellos nacionales más competitivos (Tesis en 1991, Kapelusz en 1994, Sudamericana en 1998, Emecé y Minotauro en 2001, y Paidós en 2003), y se produjo una fuerte *bestsellerización* del mercado. La oferta comenzó a renovarse a velocidad inaudita, las novedades vendibles a públicos masivos inundaron el mercado, y las grandes campañas de marketing pasaron a ser un punto clave en la cadena de valor.

La forma de inversión extranjera en el mercado local del libro tuvo dos vertientes importantes, ambas vinculadas a la explotación de los recursos: algunos continuaron operando a través de las filiales y armaron catálogos o estructuras de distribución y comercialización propias; otros, si bien mantuvieron activas sus delegaciones, comenzaron a centralizar todas sus operaciones locales en los sellos adquiridos y a reutilizar sus capitales. Cabe aclarar que no se aplicó un único modelo de expansión, sino que cada sello desarrolló su propia estrategia en función de su respaldo económico y de sus objetivos. En el primer caso se puede citar a Editorial Norma, nuestro objeto de estudio, que si bien compró dos casas argentinas de renombre, avanzó en el área de la producción literaria creando su capital simbólico e intelectual. En el segundo se pueden mencionar a Planeta con Emecé y Minotauro, a Bertelsmann con Sudamericana, o a Grupo Zeta con Javier Vergara Editores, entre otros.

El nacimiento de Norma

A diferencia de sus competidores, Norma comenzó a funcionar como parte de un grupo económico cuya principal actividad no está vinculada a las industrias culturales, lo que influyó notablemente en su modelo editorial y de gestión. Su historia se remonta a

1904, en la ciudad colombiana de Cali, donde una familia local, los Carvajal, inauguró una imprenta comercial que poco más de un siglo después se convirtió en una de las multinacionales más importantes de ese país. En 1914 comenzaron a producir artículos de papelería y en 1920 abrieron su primer almacén, donde también distribuían productos para oficina. Durante la década de 1920 la empresa ya se había expandido hacia la construcción y la comercialización de una amplia variedad de artículos: desde autos y camiones (producidos por la General Motors) hasta calculadoras, cajas fuertes y relojes, entre otros. Sin embargo, después de la crisis económica de la década de 1930 regresaron a sus orígenes y se enfocaron en la imprenta y papelería (en 1927 habían importado su primera prensa offset y en 1938 la primera de dos colores). Después de varias décadas centrados en esa área, en 1959 fundaron Publicar S.A., inicialmente dedicada a la impresión de guías telefónicas, aunque con el correr de los años sus actividades se orientaron hacia la publicidad y se convirtió en una de las empresas más rentables del grupo.² Al año siguiente, dieron sus primeros pasos en mundo editorial con la creación de Editorial Norma, dedicada a la producción de libros escolares. A partir de 1962 también comenzaron a elaborar muebles de oficina. La expansión internacional del grupo en Latinoamérica, que comenzó en 1961 (con la creación de la Corporación Gráfica de Puerto Rico) y se aceleró entre 1970 y 1980, estuvo principalmente vinculada al negocio del procesamiento de pulpa, producción de papel y la apertura de plantas de impresión, mientras que la edición de libros siempre permaneció como una actividad secundaria (Carvajal, 2009).

La expansión internacional de Norma y el nacimiento de la línea de Literatura y Ensayo

En 1988 la editorial, hasta entonces abocada al mercado educativo colombiano, tomó un giro hacia el área de ficción y no ficción con el lanzamiento de la colección *La Otra Orilla*.³ Los impulsores principales fueron los editores Moisés Melo (quien se convirtió en editor general de Norma Literatura y Ensayo en Bogotá entre 1991 y hasta 2003) y Rodrigo de la Ossa. A partir de ese primer proyecto el sello comenzó a publicar grandes obras contemporáneas y a realizar sus primeras traducciones para el mercado

2. Actualmente se especializan en la gestión de información para empresas a través de distintos canales y ofrecen servicios de contacto a clientes.

3. *La Otra Orilla* era distribuida por Norma en América Latina y, a partir de 2005, por Belacqua en España. De la mano de ésta la colección se convirtió en un sello editorial independiente en junio de 2007. A lo largo de su historia incluyó a autores como Ben Okri, Mathias Enard, Guillermo Arriaga, Georges Moustaki, Yasunari Kawabata, Rubem Fonseca, William Styron, Luisa Valenzuela, Władysław Reymont, William Ospina, Ruy Cámara, Ariel Magnus, Roddy Doyle, Truman Capote, Adolfo Bioy Casares, Osvaldo Soriano, Michael Cunningham, Isaac Bashevis Singer, Charles D'Ambrosio, Bruce Chatwin, Nadine Gordimer, T.C. Boyle, Griselda Gambaro, Tomás González, Edwidge Danticat, Alberto Manguel y Gesualdo Bufalino, entre otros.

local. Al poco tiempo aparecieron las colecciones Poesía, Vitral y la de clásicos Cara y Cruz, que incluyó a varios autores latinoamericanos. Con el correr de los años también dejaron su huella las editoras colombianas Ana Roda, Margarita Valencia y María del Rosario Aguilar. Según recuerda el editor Carlos Castillo (Magnus, 18 de noviembre de 2012), Norma tomó ese camino motivada por el éxito que había tenido a nivel nacional la edición de la obra de Gabriel García Márquez. El autor de *Cien años de soledad* quería que sus libros se publicaran en una editorial colombiana dedicada a la literatura, por lo tanto, para no perder el contrato los gerentes de Carvajal avanzaron en esa línea y mantuvieron esas colecciones vigentes a pesar de ser las menos redituables. Durante los primeros años los libros se producían en el país y se exportaban al resto del continente, pero conforme fueron armando equipos editoriales locales varias filiales comenzaron a realizar ediciones propias. La creación del área fue muy bien recibida por los agentes ya que, con excepción de Alfaguara, en ese momento ningún sello literario tenía llegada a todo el territorio latinoamericano (Sudamericana operaba localmente, Planeta estaba presente en varios mercados, pero sus filiales no trabajaban de forma integrada, y Bertelsmann apenas comenzaba a expandirse en la región). De esta manera, diversificada en dos ramas principales, Norma Educación y Norma Libros, su proceso de expansión hacia los mercados internacionales se inició en Ecuador y Puerto Rico en 1987. Norma Educación producía libros de texto y artículos escolares, mientras que Norma Libros funcionaba como si fueran cuatro editoriales: una dedicada al público juvenil, una de literatura y ensayo, otra de interés general (principalmente gerencia y autoayuda) y otra de licencias que manejaba la redituable marca Disney.

Durante la década de 1990 Norma se expandió en el mercado latinoamericano llegando a Chile (1990), Guatemala, Venezuela, México, Argentina (1991), Costa Rica (1994) y República Dominicana (1996); llegó a tener presencia en doce países, ocho de los cuales editaban libros localmente y cuatro contaban con plantas de producción propias (Magnus, 18 de noviembre de 2012); en los restantes distribuían libros desde oficinas que también comercializaban productos de otras divisiones, ya sea papelería, muebles o embalajes. También concretó la compra de varios otros sellos extranjeros: el español Parramón (1990), el costarricense Farben⁴ (1991) y las argentinas Tesis (1991) y Kapelusz (1994). Durante la década siguiente intentaron penetrar en el mercado español mediante la misma estrategia, sumando al grupo a Ediciones Granica (2002) y Belacqua (2003). En conjunto con la Asociación para la Promoción de las Artes, en 2005 crearon el Premio La Otra Orilla, dedicado a la narrativa hispanoamericana. El galardón, que comenzó con una suma de treinta mil dólares y llegó hasta cien mil, se otorgó hasta 2011, cuando la editorial cerró todas las colecciones menos rentables y sólo sobrevivieron las de libros juveniles y de texto.

4. Este caso se trató de una asociación con participación mayoritaria de Norma, no de una compra total.

El intento de posicionar a Norma en el campo: la inversión en adelantos

Como se dijo previamente, el principal objetivo de Carvajal S.A. era transformar a Norma como un referente en la edición de narrativa latinoamericana y ocupar un espacio que se encontraba hasta cierto punto vacante. A lo largo de la década de 1990 el sello colombiano llegó a varios mercados del continente mediante la apertura de filiales, acuerdos de distribución y la compra de otras firmas. Su estrategia se basó en armar un fondo editorial de calidad literaria que les permitiese competir con los principales actores del campo. Una de sus tácticas principales para lograrlo fue la contratación de autores de renombre, pagando fabulosos adelantos que llegaron a ser los más altos de la región. En nuestro país el más grande fue otorgado a Osvaldo Soriano en 1995, quien se convirtió en el escritor nacional mejor vendido de la década: 500 mil dólares por los derechos de toda su obra más dos libros inéditos (Beccacece, 24 de septiembre de 2003), una cifra muy por encima de las que se manejaban en el mercado incluso para los *best-sellers* políticos.⁵ Esta práctica fue aplicada hasta mediados de la década, cuando se evidenció su rotundo fracaso: si bien Norma consiguió armar un buen fondo editorial en poco tiempo, los libros no circulaban, por lo tanto, las inversiones no eran recuperadas. En un principio tampoco lograron definir una línea de edición, sino que sumaron buenas obras y escritores de prestigio a un catálogo ecléctico. A partir del año 2000 ajustaron el modelo de negocio, pero el pasivo acumulado era demasiado grande y se había erosionado la confianza de escritores y agentes, que veían al sello como una oportunidad para recibir un buen cheque, pero no para llevar las obras a las vidrieras de todas las librerías.

Norma en Argentina

Norma llegó a Argentina mediante un acuerdo de distribución realizado con Tesis, la editorial especializada en libros de economía y gerencia dirigida por Jorge Scarfi y Carlos Arzadun (De Sagastizábal & Quevedo, 2015). En 1991 Carvajal compró el 70% del sello argentino, armando la filial Tesis-Norma y en 1994 sumaron a Kapelusz, que era una marca establecida a nivel internacional pero, de acuerdo con los entrevistados, tenía serios problemas financieros, por lo tanto fue puesta a la venta en un momento en el que el grupo colombiano buscaba entrar en el negocio del mercado educativo. La oferta y las negociaciones se llevaron a cabo por Tomás Castillo, un enviado de Bogotá que luego permaneció como gerente general. Durante sus primeros años, Kapelusz y Tesis-Norma funcionaron en edificios diferentes como dos empresas separadas. La unificación tuvo

5. En general los adelantos de la década de 1990 en el país no solían superar los ochenta mil dólares. Esa fue la cifra que recibió Luis Majul en 1994 por *Los dueños de la Argentina II*, de parte de Sudamericana. Con la llegada del siglo XXI esta práctica se generalizó localmente y también crecieron los números: en plena crisis, durante el año 2001, Marcos Aguinis había recibido de Planeta trescientos mil dólares por *El atroz encanto de ser argentino* y Jorge Lanata unos cien mil por los derechos de *Argentinos I*, comprados por Ediciones B en 2002 (Beccacece, 24 de septiembre de 2003); sin embargo, esos montos todavía se encontraban por debajo de varios adelantos pagados por Norma años atrás.

lugar después de la compra del 40% restante de Tesis, acelerada por conflictos entre la administración argentina y la colombiana. Scarfi y Arzadun dieron un paso al costado y en 1994 la dirección editorial quedó en manos de Fernando Fagnani, quien hasta ese momento había estado a cargo del área de Prensa y Comunicación. En 1999 dejó el puesto y fue sucedido por Leonora Djament hasta 2007.

Sin una línea editorial definida, durante sus primeros años la filial se dedicó a la edición de libros escolares y de economía. Negociadas directamente por Moisés Melo, las primeras obras de ficción publicadas fueron la obra completa de Osvaldo Soriano y tres libros de Adolfo Bioy Casares, que por su costo en adelantos también se distribuyeron en Colombia y otros países latinoamericanos. Sin embargo, a nivel local, el equipo de ventas no estaba preparado para poner en circulación estas tiradas de entre cuarenta mil y cincuenta mil ejemplares; hasta ese momento los libros importados desde la casa matriz no superaban los mil ejemplares por tanda, por lo tanto, la estructura de comercialización estaba adaptada para funcionar en una escala considerablemente menor, lo que limitó el éxito de estos primeros proyectos. A partir de la segunda mitad de la década el catálogo local también comenzó a consolidarse y el sello se estructuró en tres divisiones: Literatura y Ensayo, Infantil e Interés general. La línea de ensayo se inauguró 1996 con *La voluntad*, de Eduardo Anguita y Martín Caparrós; y la de literatura en 1997 con la novela de Federico Jeanmaire, *Montevideo* (y continuó con autores como Marcelo Cohen, Carlos Gamerro, Miguel Vitagliano, Juan Martini, Oliverio Coelho y Griselda Gambaro, entre otros). Es destacable que el grueso de la facturación de la filial provenía del área Infantil, gracias a las licencias para la publicación de la Gran Colección Disney.⁶ La producción estaba destinada al público infantil consumidor de cualquier tipo de *merchandising*, tanto de los estrenos anuales del estudio estadounidense como de los programas emitidos por *El mundo de Disney*, el exitoso formato que Gustavo Yankelevich había presentado en 1990 por la pantalla de Telefé.⁷ Del área Literatura y Ensayo la colección mejor vendida fue la de Biografías y Documentos, de libros periodísticos e investigación histórica, que incluyó *best-sellers* como *Galimberti: de Perón a Susana*, de *Montoneros a la CIA: Biografía no autorizada*, escrito por Marcelo Larraquy y Roberto Caballero; o el volumen I de *Los mitos de la historia argentina* de Felipe Pigna, que vendió más de 200 mil ejemplares. Las ganancias generadas por este tipo de libros permitían cubrir las pérdidas de otras divisiones y otorgaban un margen mayor para la elaboración de proyectos más culturales:

6. Disney estrenó ochenta y ocho películas entre 1990 y 2002, pero en nuestro país tuvieron mayor éxito las siguientes: *La Bella y la Bestia* en 1991, *Aladdín* en 1992, *El Rey León* en 1994, *Pocahontas* y *Toy Story* en 1995, *El jorobado de Notre Dame* en 1996, *Hércules* en 1997, *Mulán* en 1998, *Tarzán* y *Toy Story 2* en 1999, *Las locuras del Emperador* en 2000, *Atlantis el Imperio Perdido* y *Monsters Inc.* en 2001 y *Lilo & Stitch* en 2002

7. *El Mundo de Disney* transmitió por primera vez en Argentina series como *Dinosaurios* y *Blossom*, además de los dibujos animados clásicos y durante sus años de emisión logró espectaculares números de rating.

Interés General e Infantil eran muy rentables y subsidiaban a Literatura y Ensayo, esa es la verdad, sobre todo por los adelantos de Soriano y Bioy. Los presupuestos se cumplían pero los márgenes eran chiquitísimos. En ese momento había una apuesta para armar un catálogo, pero si lo mirás a la distancia el problema fue que primero compraron a Bioy Casares y a Soriano pero lo que publicamos después no tenía nada que ver con ellos, comprarlos debió haber sido lo último. Lo primero, cuando vos querés armar un catálogo en un país, es publicar veinte autores argentinos y que el lector diga “ah, mirá, esta editorial publica en esta dirección”.⁸ (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)



En el suplemento de Cultura del diario *La Nación* puede verse una evolución del cerro: la imagen izquierda corresponde a la edición del 12 de diciembre de 1993, cuando Norma sólo contaba con el acuerdo de distribución con Tesis, el foco estaba puesto en la exitosa marca Disney. En la derecha puede verse el aviso en la contratapa del 05 de diciembre de 1999, con la promoción de las colecciones Shakespeare y García Márquez para Niños, y otros libros de Ensayo y Ficción, como por ejemplo *La Guerra Moderna*, de Martín Caparrós; *Dos destinos sudamericanos*, de José Pablo Feinmann; o *La Novia Oscura*, de Laura Restrepo, entre otros. Es destacable que este tipo de inversión resultaba muy costosa, por lo tanto, únicos sellos que aparecían asiduamente en las páginas de la sección eran Planeta, seguido de Sudamericana, Emecé y Alfaguara; Norma solamente publicitaba de manera esporádica.

8. Fernando Fagnani comenzó trabajando como lector de las editoriales Sudamericana y Emecé. Fue director editorial de Norma Argentina entre 1994 y 1999. El testimonio citado hace referencia a sus años como editor externo en Sudamericana, desde ese año hasta mediados de 2003. Actualmente es gerente general de Edhasa.

La impresión de libros en Argentina para autoabastecimiento también comenzó en esta etapa, cuando los editores locales empezaron a encarar proyectos editoriales propios de envergadura, salvando algunas excepciones que también estaban destinadas a los mercados extranjeros. Por ejemplo, *La Historia*, de Martín Caparrós, se editó en Argentina e imprimió en Colombia para su distribución en ese país y posterior exportación. Más allá de este tipo de casos, en general los libros argentinos no circulaban por fuera de su mercado y sólo algunos trascendieron las fronteras. Dentro de ese grupo también cabe mencionar a la colección Shakespeare, de libros traducidos por escritores. El ambicioso proyecto dirigido por Marcelo Cohen tuvo una gran calidad literaria y estética pero muy mala distribución internacional, por lo tanto, no generó las ganancias esperadas, aunque tuvo buenos niveles de venta y funcionó bien en el difícil mercado mexicano. A nivel nacional, para la distribución se reutilizó la estructura heredada de Tesis y Kapelusz y no se realizó una inversión extra en este rubro, ni en marketing:

[La comercialización] era menos agresiva que la de Planeta y Sudamericana por dos motivos: primero por una cuestión de perfil, o sea, tanto los colombianos como los que hacíamos Norma acá teníamos un modelo un poco más cultural que comercial. Pero sobre todo por una cuestión económica (...). Norma siempre fue una editorial mediana, hoy no sé si usaría esa palabra, pero en ese momento, donde no existían las editoriales pequeñas y medianas, creo que era más parecida a lo que es el Fondo de Cultura Económica: una editorial menos agresiva y comercial. Y con menos presupuesto en marketing, nosotros teníamos un dinero acotado, no empapelábamos la ciudad ni teníamos la posibilidad de hacer publicidad por televisión.⁹ (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016)

En cuanto a los criterios editoriales, los editores entrevistados coinciden en que tuvieron mucha libertad para armar sus catálogos y no recibieron demasiada presión por parte de la gerencia colombiana. Así, los niveles de rentabilidad esperados, aunque presentes, no condicionaban directamente los planes editoriales:

No había criterios, la verdad. [Lo que publicaba] era lo que me gustaba, sinceramente. Sí me hacían hacer una hoja de costos y un plan de marketing, pero a fin de año no había una verificación de qué se hizo. No había un método, pero porque no había una experiencia sobre cómo gestionar las filiales. Después fueron aprendiendo, esto no fue siempre así, Norma duró diez años más, de hecho (...). La presión por la rentabilidad no estaba muy presente, lo cual no estaba mal porque eso estaba pensado en el sentido de desarrollar un catálogo en un país; y si vos aspirás a lo que aspiraban ellos, a publicar libros buenos, podés pedir rentabilidad, pero es difícil que la hagas. De golpe la podés lograr, pero si el objetivo principal es ese, podés tener un problema. (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

[La libertad para decidir qué publicar] era absoluta, yo creo que en Argentina tuvimos muchísima suerte porque realmente hicimos el catálogo que queríamos. También aprendimos a utilizar los números para probar que se podía ser rentable

9. Leonora Djament ocupó la dirección editorial de Norma Argentina entre enero de 2000 y octubre de 2007.

y llegar a las expectativas económicas que los colombianos te pedían. (Leonora Djament, comunicación personal, 09-11-2016)

Sin embargo, esta libertad encontró cierto límite cuando Colombia advirtió las pérdidas que registraban las líneas de ficción y ensayo. La filial argentina siempre logró mantener sus números equilibrados y a lo largo de su trayectoria editó de manera relativamente integrada *best-sellers* y obras más culturales, pero a nivel internacional se había acumulado un pasivo que en 2000 ascendía a cinco millones de dólares, lo que demandó reajustar los criterios productivos.

El ocaso del sueño: buenos libros, mala estrategia empresarial

En el proceso productivo del libro la figura del editor resulta determinante ya que es el responsable de la transformación de la obra en una mercancía. Pierre Bourdieu (2014) lo define como un personaje doble “que debe saber conciliar el arte y el dinero” (p. 242) y contar con “la aptitudes propiamente literarias del que saber ‘leer’, y las aptitudes técnico-comerciales del que saber contar” (p. 243). Norma contó con buenos editores y llegó a armar un fondo editorial de calidad, sin embargo, no fue suficiente, ya que desde la gerencia general no lograron adaptar su modelo de negocio al mundo del libro. Esta escisión entre el plan editorial y *management* fue el principal problema. Con una estructura muy verticalista y centralizada desde Colombia, la tendencia inicial fue producir libros en Bogotá y exportarlos al resto de Latinoamérica. Las filiales productivas que poseían proyectos propios tardaron en adaptarse a las particularidades de esos mercados, principalmente porque Carvajal impuso ese modelo de gestión específico y la receta de pagar grandes adelantos a autores canónicos. Tampoco lograron poner en marcha una fluida circulación internacional de la producción, por lo tanto, aunque con algunas excepciones, las ventas eran bajas. De esta manera, Norma comenzó a acumular un pasivo gigantesco: por un lado, debido al elevado costo de producción de los libros; y por otro, porque no consiguieron fortalecer una estructura de comercialización que permitiera vender la cantidad necesaria para recuperarlo. Este problema estructural de *management* ocasionó que las inversiones en pos de aumentar las ventas quedaran trucas, tal como sucedió con el lanzamiento del Premio La Otra Orilla, que no obtuvo el resultado esperado y aumentó los gastos del sello en un momento de crisis interna:

Yo creo que Norma no trabajó bien la base. No armó bien una plataforma desde el primer día. En parte porque les costó mucho internamente, ya que cada vez que abrían una sucursal en otro país, el presidente [del grupo], que era Adolfo Carvajal, mandaba a alguien de su confianza que nunca era del área editorial y eso fue resintiendo la percepción de los lectores. (Fernando Fagnani, comunicación personal, 14-12-2016)

A partir de 2000 la editorial debió ajustar el modelo de negocio para reducir las pérdidas. Con tal fin bajaron las cifras de los contratos con escritores y comenzaron a imprimir bajo demanda. Esta estrategia frenó el crecimiento del pasivo, pero no logró aumentar las ventas, ya que el sistema permitía controlar los excesos de inventario pero las tiradas acotadas no siempre alcanzaban para cubrir los costos de producción. En general, todas las filiales disminuyeron el número de ejemplares, pero sin una reducción de los gastos o una optimización de la comercialización, fue imposible aumentar las ganancias:

Eventualmente, el bajo nivel de ventas y los problemas en la distribución generaron que los agentes y escritores perdieran respeto y confianza en el sello. Como se dijo previamente, en pocos años se instaló la idea de que Norma era una buena firma para negociar contratos pero no para que los libros circulen; entonces los agentes negociaban algunas obras y luego se llevaban a sus escritores a un sello con mejor penetración en los mercados. Finalmente, en septiembre de 2011 la gerencia de Norma anunció la progresiva desinversión en las áreas de Ficción, No-Ficción e Interés General, para dedicarse al mercado educativo. Esas divisiones sólo representaban el 3% de la facturación total del grupo, frente al 20% que generaban los libros juveniles y de texto (*Semana*, 17 de septiembre de 2011). Una de las consecuencias más paradójicas de esa decisión fue que los libros de Gabriel García Márquez, autor que fue una parte fundamental de la génesis del área literaria del sello, comenzaron a escasear en las librerías colombianas, ya que los acuerdos de distribución favorecían la comercialización en supermercados;¹⁰ la editorial se encaminaba definitivamente hacia el destino de Macondo. El proceso continuó en 2016 cuando Carvajal Soluciones Educativas fue vendida al Grupo PRISA. La transacción también incluyó a todas las marcas vinculadas a Norma Editorial: Buenas Noches, Torre de Papel, Educa Inventia, Greenwich, Voluntad, Kapelusz y Zona Libre (Sierra Suárez, 2016; *El País*, 2 de marzo de 2016). Esta última colección, que este mes de abril de 2018 está cumpliendo veinte años de existencia –aunque en manos del grupo español–, tuvo una particular relevancia en Argentina. Dedicada a la Literatura Juvenil, había sido fundada en 1988 por el escritor y editor porteño Antonio Santa Ana (también autor de uno de los primeros libros de la serie, *Los ojos del perro siberiano*), quien se retiró después de la venta. Aquí se publicó por primera vez *La Saga de los Confines*, de la recientemente fallecida Liliana Bodoc; también se editaron a autores como Martín Blasco, Sergio Aguirre, Paula Bombara, Laura Escudero y Sandra Siemens, entre otros.

De esta manera concluyó el proyecto de instalar al sello como un referente de la edición latinoamericana. Norma nació en un momento en el que las editoriales argentinas más tradicionales se encaminaban hacia el final de un ciclo, no obstante, contaba

10. García Márquez volvió a las librerías colombianas en 2015, cuando Penguin Random House adquirió los derechos de publicación de sus libros. La reedición incluyó la obra literaria y la periodística. (EFE, 2015)

con respaldo de capital económico, y supo abastecerse de capital humano e intelectual. Con esta base, había comenzado a forjar cierto prestigio en el ambiente; sin embargo, no lograron adaptar su modelo de negocios al mundo del libro y tardaron en comprender las demandas y necesidades concretas de cada mercado nacional. Es destacable que el fracaso estuvo más vinculado a problemas de *management* del grupo colombiano a nivel internacional que a problemas de gestión a nivel local. Carvajal intentó armar un fondo editorial de calidad sobre la base del pago de adelantos exorbitantes, pero sin fortalecer los eslabones de distribución y comercialización los libros no se movían de sus mercados de origen. El grupo entonces decidió abandonar el negocio editorial y concentrarse definitivamente en sus divisiones rentables, dejando del sueño solo recuerdos y unos cuantos buenos libros.

Bibliografía

- Beccacece, Hugo. "Ni con bombas ni tampoco con talento." *La Nación*, 24 Septiembre 2003. Web. 20 Marzo 2017. www.lanacion.com.ar/530026-ni-con-bombas-ni-tampoco-con-talento/amp/530026
- Bourdieu, Pierre. *Una revolución conservadora en la edición. Intelectuales, política y poder*. Traducido por A. Gutiérrez. Eudeba, Buenos Aires, 2014, pp. 187-267.
- Carvajal International S.A. *Informe Anual 2009*. Bogotá, 2009.
- "Grupo Prisa compra empresas del Grupo Carvajal." *El País*, 2 Marzo 2016. Web. 20 Marzo 2017. www.elpais.com.co/economia/grupo-prisa-compra-empresas-del-grupo-carvajal.html
- "La obra completa de García Márquez vuelve a las librerías colombianas." *EFE*, 16 Abril 2015. Web. 12 Febrero 2017. www.efe.com/efe/america/cultura/la-obra-completa-de-garcia-marquez-vuelve-a-las-librerias-colombianas/20000009-2587683
- Magnus, Ariel. "Réquiem para Norma." *Página 12 - Radar*, 18 Noviembre 2012. Web. 27 Febrero 2017. www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/libros/10-4857-2012-11-18.html
- "Réquiem por Norma". *Semana*, 17 Septiembre 2011. Web. 27 Febrero 2017. www.semana.com/cultura/articulo/requiem-norma/246530-3
- Sierra Suárez, Juan Felipe. "Carvajal vendió su filial Soluciones Educativas al Grupo Prisa." *El Colombiano*, 2 Marzo 2016. Web. 20 Marzo 2017. www.elcolombiano.com/negocios/empresas/carvajal-vende-negocio-educativo-al-grupo-prisa-CJ3685260