

WSJ

CONTENIDO LICENCIADO POR
 THE WALL STREET JOURNAL

JEFFREY A. TRACHTENBERG y BEN DUMMETT
 The Wall Street Journal

Las ventas de libros impresos en EE.UU. se estancaron en 2025:

Un librero británico reconstruye Barnes & Noble para una nueva era

James Daunt es implacable cuando se trata de reducción de costos. Algunos podrían decir despiadado.

Despidió a 5 mil personas de la nómina de Barnes & Noble cuando una mayoría de tiendas cerró en el primer año de la pandemia de covid-19. Hace poco, hizo que todo su personal corporativo volviera a postular a su puesto de trabajo, luego disminuyó el personal mediante la salida de algunas docenas de empleados.

“No pido disculpas por tratar de dirigir la oficina central en forma tan eficiente y eficaz y reducida como sea posible”, manifestó Daunt, director ejecutivo de la compañía desde 2019.

Daunt, un británico de 62 años, también se ha esforzado por reducir los gastos de la cadena de librerías en otras formas. Barnes & Noble realiza pedidos más pequeños de nuevos libros, incluso para títulos que las editoriales esperan que sean grandes éxitos, y ha negociado tasas de descuento más altas con estas.

Está abriendo nuevas tiendas a un ritmo casi récord, lo que le permite distribuir sus costos fijos —como los de las bodegas— a través de una huella más grande.

Las ventas de libros impresos en EE.UU. se estancaron en 2025, según Circana BookScan, la que hace un seguimiento de los libros. Los lectores cuentan con muchas alternativas de entretenimiento que compiten por atraer su atención, entre ellas el streaming, los podcasts y las redes sociales. Sin embargo, Barnes & Noble ha encontrado una forma de adaptarse al duro entorno de la venta de libros. Sus partidarios son tan optimistas con respecto a las perspectivas de la cadena que ahora se están preparando para una posible oferta pública.

“Han cambiado el rumbo por completo”, señaló Jonathan Karp, exjefe ejecutivo de Simon & Schuster y editor del nuevo sello Simon Six.

El propietario de Barnes & Noble, el fondo de cobertura Elliott Investment Management, se está preparando para una oferta pública inicial que también incluiría a Waterstones, con sede en Londres, la cadena de librerías más grande del Reino Unido, y Paper Source, con sede en Chicago, una cadena de materiales de escritorio.

Entre los suscriptores se encuentran JPMorgan Chase, UBS Group, Goldman Sachs Group y Morgan Stanley, según personas al tanto del tema. Al menos algunos banqueros están en las primeras etapas de organizar reuniones con posibles inversionistas para la esperada oferta, según una de las personas. El fondo de cobertura tiene como objetivo una salida a bolsa de la librería en Londres, dijeron algunas de las fuentes.

Daunt es un bibliófilo y posee una pequeña cadena de librerías independientes con su nombre en Inglaterra. Igualmente no es para nada sentimental cuando se trata de cambiar drásticamente el *statu quo* en la venta de libros, por ejemplo, está convencido de que Barnes & Noble tiene que ofrecer menos libros en total, pero más títulos individuales.

Durante una entrevista reciente en su pequeña oficina en el segundo piso de la tienda emblemática de Barnes & Noble en Union Square en Manhattan, Daunt manifestó que las editoriales

CADENA PROPIA
 Daunt es un bibliófilo y posee una pequeña cadena de librerías independientes con su nombre en Inglaterra.

les consideran sus hijos y le piden que lleve más. Él no las escucha.

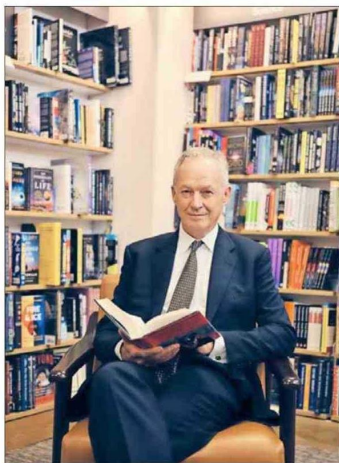
“Yo soy el que dice, ‘No, esa guagua es fea’”, contó.

Este es el capítulo más reciente de una empresa de libros cuyas raíces modernas se remontan a 1971, cuando Leonard Riggio compró una sola tienda en Manhattan y la transformó en la mayor cadena de súper librerías del país. Luego llegó Amazon.com, y en 2019 Barnes & Noble estaba en muy malas condiciones. Elliott la compró por US\$ 475 millones en efectivo como también la asunción de la deuda.

Daunt, quien se enfrentó a muchos de los mismos desafíos financieros cuando se hizo cargo de Waterstones en 2011, como la disminución de las ventas, tenía un manual para Barnes & Noble. Eliminó una burocracia arraigada, a los administradores de tienda se les asignaron mayores responsabilidades relacionadas con la apariencia de sus tiendas, y se organizó una remodelación de aquellas más antiguas.

Como una empresa privada, Barnes & Noble no informa sus resultados financieros. Pero un indicador útil es su cantidad de tiendas. La librería está en vías de abrir 60 nuevos locales este año, o más de una por semana. A fines de año, el minorista espera tener

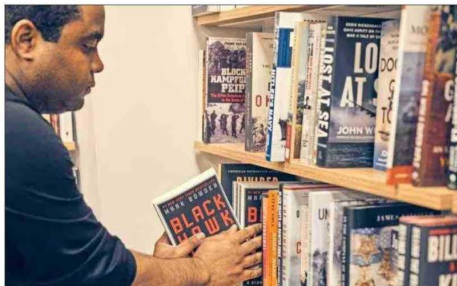
El director ejecutivo James Daunt no es para nada sentimental con respecto a los libros mientras reduce los gastos antes de una posible OPI.



Barnes & Noble, bajo la dirección de su director ejecutivo James Daunt, ha encontrado la manera de adaptarse a un entorno de venta de libros muy competitivo.



Las tiendas de la compañía han sido remodeladas en los últimos años.



La empresa ha buscado mayores descuentos en el precio que paga por los libros nuevos.

740 locales en EE.UU., en comparación con las 627 en 2019.

Muchas de esas tiendas son más pequeñas que el antiguo estándar; el espacio de algunas llega a menos de la mitad de las de antes. Y su despliegue y oferta varían: una tienda en The Villages, una comunidad de jubilados de Florida, ofrece más obras de misterio y no ficción, mientras que en el barrio de moda de Georgetown en Washington, D.C., hay más títulos traducidos del coreano y el japonés.

“Sus tiendas más nuevas tienen un mejor tamaño y reflejan

perspectivas locales”, comentó Steve Dennis, fundador de una firma consultora de comercio minorista con sede en Dallas y ejecutivo sénior de Neiman Marcus.

Los minoristas de la competencia se sintieron en un principio aliviados cuando vieron que Barnes & Noble empezaba a mejorar, en parte porque admiraban el comienzo personal de Daunt como un librero independiente. Igualmente habían estado preocupados de que un colapso pudiera implicar la desaparición de las librerías en general. Algunos

lo están reconsiderando.

“Ahora que están de vuelta y aparentemente saludables, estamos preocupados de que nos desplacen”, dijo Bradley Graham, copropietario de la librería Politics and Prose en Washington, D.C.

Las otras medidas que ha tomado Daunt han tenido respuestas diversas de las editoriales. Varios ejecutivos señalaron que la ronda más reciente de despidos de Barnes & Noble sacrificó años de conocimiento institucional y llevó a una confusión en cuanto al proceso de pedidos. Ahora es más difícil para las editoriales tener sus libros en las tiendas, aseguraron.

“Cada vez que llega un pedido para un nuevo libro me sorprende lo pequeño que es, pero vuelven a pedirlo y funciona”, manifestó Steven Zacharius, jefe ejecutivo de Kensington Publishing, una empresa familiar. Sus ventas en la librería aumentaron en más de la mitad en los seis meses hasta el 30 de marzo.

Las editoriales le atribuyen a Daunt el mérito de reducir la cantidad de libros no vendidos que Barnes & Noble les devuelve más tarde y de disminuir los costos de manufactura, almacenamiento y transporte que tienen que cubrir. Cuando Daunt se hizo cargo,

Barnes & Noble por lo general devolvía entre un 20% y un 25% de los libros que recibía. Estima que ahora esa cifra es de alrededor de un 8%, gracias a la estrategia de pedidos más mesurada, y quiere reducirla incluso más.

Barnes & Noble, a su vez, ha buscado mayores descuentos en el precio que paga por los nuevos libros. Ha pedido y recibido descuentos relacionados con la tasa más baja de devoluciones, como también una tarifa de marketing de un 6% aproximadamente, lo que deja su descuento muy por sobre el 50%, según las editoriales, en el nivel que recibe Amazon. Una vocera de Amazon declinó entregar algún comentario.

Daunt declinó hacer algún comentario sobre esos porcentajes, y mencionó que solo varían de una cuenta a otra. Pero agregó que Barnes & Noble ha obtenido mayores descuentos porque el enfoque en la eficiencia ha hecho que las editoriales sean más rentables.

“Tenemos que pagar nuestras cuentas”, expresó. “Y seamos realistas, no estábamos ganando nada en el pasado porque la empresa estaba en una situación sumamente crítica”.

Artículo traducido del inglés por “El Mercurio”.

