

## **Una travesía por el mundo de la edición, desde el autor al lector**

Conferencia de apertura del Foro Internacional de Editores  
Feria Internacional del Libro, Guadalajara, diciembre 2015

**por Guillermo Schavelzon**

### Los grandes temas:

#### Introducción

1. La situación actual del sector editorial
2. El libro electrónico. Una innovación perturbadora
3. La situación del editor
4. La condición del autor
5. La relación del autor con su editor
6. El agente literario
7. ¿Leer más o vender más?
8. Los nuevos prescriptores
9. La gran ilusión de las redes sociales
10. La innovación. Se buscan nuevas ideas

### **Introducción.**

Isaac Stern, el mejor violinista del siglo veinte, fue invitado en 1979 a visitar China, para transmitir sus experiencias a los jóvenes que estudiaban este instrumento. Reunido con los estudiantes, casi al final de un mes de trabajo, les dijo: **“quien no crea que sin la música no se puede vivir, mejor que deje el violín”**.

**Para ser editoras o editores es igual, se requiere de una enorme convicción.**

Con mucha pasión, pero sin saber nada del mundo del libro, a los 19 años tuve la suerte de entrar a una editorial de vanguardia, dirigida por un audaz genial, que modificó la industria editorial argentina en los años 60. Unos años después fundé mi propia editorial en Buenos Aires, en la que publiqué un libro que molestó

mucho a los militares, y cuando en 1976 tomaron el poder, me amenazaron de muerte y tuve que escapar del país de un día para el otro. Vine a México, donde trabajé con dos editores atípicos, Manuel Lopez Gallo de Ediciones el Caballito, que funcionaba al fondo de la Librería del Sótano en la Avenida Juárez, y luego con Lautaro González Porcel en la editorial Extemporáneos, un editor de quien sólo Ríus se acuerda. Luego fundé con Sealtiel Alatraste la editorial Nueva Imagen, que la gran devaluación de los años ochenta nos hizo malvender para no quebrar.

Habían pasado veinte años desde mis inicios, cuando comencé mi carrera de editor dentro de grandes grupos, Alfaguara primero y Planeta después, que me llevaron de México a Buenos Aires, luego a Madrid, y otra vez a Buenos Aires. Los jefes de España me fueron ascendiendo, me fueron subiendo la nómina, y me hicieron director general, primero en Madrid y luego en Buenos Aires.

Cuando cumplí cincuenta años tenía una posición era magnífica, pero me di cuenta que ser director general implicaba alejarme cada vez más de los libros, que ya eran solo números y cuentas de resultados, y sobre todo, lo que menos me gustaba, es que cada día me alejaba más de los autores. **Lo mejor del trabajo de editor, tenía que dejárselo a otros.**

Al mismo tiempo, el proceso de concentración en grandes grupos de comunicación, incorporaba directivos de fuera del sector, lo que hacía que mis superiores no entendieran el negocio del libro, fijando pautas de trabajo que me parecían absurdas.

Entenderán muy bien lo que quiero decir con la siguiente anécdota:

Convocados a Barcelona los directores de todos los países para una solemne reunión, el nuevo gran jefe, que venía de establecer en China una sucursal de Chupa Chus, una empresa española fabricante de dulces y paletas, nos dijo: **“he estado analizando a fondo nuestro negocio, y me di cuenta que el 80% de nuestra facturación se produce con el 20% de los títulos que publicamos. Por lo tanto, he decidido que desde ahora, solo publicaremos ese 20%”.**

Poco después renuncié a mi trabajo de director general, lo que implicaba dejar una remuneración anual que nunca en la vida volví a tener. Decidí entonces hacerme agente literario, es decir *trabajar únicamente junto al autor*.

No sé si todo lo que sigue será tan instructivo como esta anécdota, pero lo intentaré, haciendo un recorrido a través de las grandes cuestiones del mundo de la edición de hoy

## 1. La situación actual del sector editorial

A partir de la reciente adquisición de Alfaguara por el grupo Random House, más del 70% de los libros que se venden en español provienen solo de dos empresas. Nunca se había vivido un proceso de concentración semejante.

Esto implica la posibilidad de imponer precios a los proveedores, desde papeleros a traductores, de modificar las condiciones a los autores, y de ejercer una gran presión sobre el canal comercial.

La concentración es más una consecuencia que una estrategia. Expresa la dificultad de las grandes editoriales para crecer, solo logran hacerlo comprando otras. Apelan a la receta de sumar la facturación, y no los gastos.

Toda empresa tiene, por definición, un objetivo prioritario: **producir beneficios para sus accionistas**. En función de su capacidad para mejorar la rentabilidad, los directivos ganan más, o son despedidos.

No hay formas mágicas de mejorar la rentabilidad: o se bajan los costos, o se le quita algún punto a cada parte de la cadena, o se logra vender más. **No vender más títulos, sino más ejemplares de cada título.**

Nada más auténtico y beneficioso para todos que vender más, pero ¡qué difícil es lograrlo! Por lo tanto la pelea del día a día es por bajar los costos, reducir las estructuras, bajar las tarifas de los colaboradores externos, y reducir el descuento a los librereros.

A partir de esta sencilla fórmula que pareciera tomada de *El Capital* de Marx, la fuerza de cada parte en la negociación decidirá el resultado. ¿Quién cederá más? ¿las fábricas de papel o los pequeños librereros? ¿Los bancos o los traductores?

Sin embargo la historia nos enseña que no hay proceso económico que no tenga fisuras, los ciclos cambian. Las empresas con más futuro son aquellas que, en los momentos mejores, no olvidan que habrá peores. Si los directivos piensan así, no romperán vínculos, no destruirán a ninguna de las partes de la cadena, y cuando el ciclo económico cambie, se readaptarán más rápido y mejor.

A los largo de este proceso, vamos aprendiendo algunas cosas:

- Que las editoriales pueden hacer esfuerzos **para vender más**, pero no para que la sociedad **lea más**.
- Que los éxitos de venta gigantescos, esos libros que venden millones de ejemplares, no crean lectores habituales, ni compradores que volverán a comprar.

- Que pese a la sofisticación a que a llegado el marketing, **no hay forma de fabricar best sellers**. La mejor prueba de ello: en Estados Unidos, el mercado más grande del mundo, seis de los diez libros más vendidos según el ranking de The New York Times, fueron best sellers imprevistos. Libros contratados con muy bajos anticipos, con primeras ediciones de bajo tiraje.

**Si los best sellers fueran previsibles, no habría fracasos.** No habría devoluciones, y las grandes editoriales publicarían un solo título al mes.

Sin embargo los grandes grupos publican miles de títulos al año, de los cuales el 90% no cumplirá con las expectativas. De ahí el drama de las devoluciones: en España uno de cada dos ejemplares enviados a la librería vendrá devuelta. **Los más sofisticados departamentos de marketing, terminan apostando al primitivo método de prueba y error.**

Esto da lugar al fenómeno más interesante de la situación actual: el surgimiento de pequeños proyectos editoriales, que publican con una estrategia selectiva, opuesta a la de los grandes grupos. Tienen muy pocos gastos, y les va muy bien vendiendo dos mil ejemplares de cada título.

El futuro de estas pequeñas editoriales no depende solo de su catálogo, sino de la capacidad de entender que la gestión administrativa y financiera es tan estratégica como la selección editorial.

## 2. El libro electrónico. Una innovación perturbadora

Hay un chiste que circula en España: el mejor negocio que se puede hacer en el mundo de la edición digital, es organizar un seminario sobre edición digital. Es un chiste que expresa lo mal que está la venta de libros electrónicos, que después de importantes inversiones en plataformas y otros desarrollos, no llega al tres por ciento.

Dice Alexandra Alter en *The New York Times* (octubre 8, 2015): *“Hace cinco años, el mundo editorial vivía aterrorizado por el pánico colectivo que generaba el futuro incierto del libro impreso. Los consumidores emigraban a los nuevos dispositivos digitales y las ventas de libros digitales se dispararon en 2010 un 1260 % con respecto a 2008... Los temores del sector se materializan en 2011, cuando la cadena estadounidense de librerías Borders se declaró en bancarrota... Pero el apocalipsis digital nunca llegó. O al menos, no lo hizo según el calendario previsto. Hay lectores que se pasaron al libro electrónico y que ahora han vuelto al papel”*

Hace unas semanas, nos enteramos por el mismo New York Times que *“la venta de libros electrónicos en Estados Unidos, ha caído un 10% en el primer semestre de este año”* Una sorpresa más.

Esta sensación apocalíptica tuvo un origen y unos beneficiarios.

El furor por el libro electrónico no surgió como una necesidad del mercado, sino de los fabricantes de dispositivos de lectura. El negocio de Apple, Amazon y Google entre otros que quedaron atrás, **consistió en vender millones de dispositivos, y lo hicieron diciendo que vendían e-books**. Llenaron los dispositivos de libros de dominio público, traducciones de pésima calidad, sin ningún cuidado editorial. Los fabricantes de dispositivos consideraron que el trabajo del editor era un gasto superfluo, que se podía ahorrar.

Lo que vendieron no fueron e-books, sino aparatitos de mala calidad y vida corta, fabricados en China y vendidos a veinte veces su valor industrial, con los que obtuvieron unos beneficios enormes. Hoy apenas un 15% de esos dispositivos se utilizan para leer libros.

En nuestra lengua tenemos otro problema agregado, la piratería online. Mientras siga siendo tolerada y masiva, no hay forma de saber la verdad.

¿Por qué hay tanta piratería en los países de habla española? En una reunión de agentes literarios hace unos meses en Barcelona, una colega se quejaba de que

los políticos “tienen oídos sordos” para este problema. Yo pienso que los políticos no tienen oídos sordos, al contrario, escuchan muy bien, pero escuchan a quienes mandan, al poder económico. Mientras las compañías de telecomunicación no tengan ningún control, no habrá solución. La estrategia actual es echarle la culpa al enfermo por su enfermedad.

Estas compañías en España ganan más que en Alemania, un país mucho más conectado y con mayor número de usuarios de Internet.

Esto nos lleva a pensar que la piratería no es sólo un problema de educación ciudadana, como nos suelen decir, sino de falta de control del estado sobre los negocios de las gigantescas compañías de telecomunicación, **que imponen condiciones y determinan la legislación.**

Miren el ejemplo de Amazon, cuando entendió que su futuro consistía **en que el estado no regule nada y les deje total libertad de acción**, en lugar de contratar más lobistas ¡se compró el Washington Post!

Un estudio realizado este año en las librerías de *campus* de las universidades estadounidenses, arrojó un resultado inesperado: los estudiantes –todos nacidos ya en el mundo digital—, prefieren comprar los libros en edición en papel, mucho más que en e-book. ¿Qué sorpresa, no?

### 3. La situación del editor

Existe cierto malestar en los editores, una sensación de confusión, que al principio fue enmascarada por la llegada del libro electrónico, puesto en el lugar “del enemigo”. El editor enfrenta una gran presión, tanto de las exigencias del mercado, como de las nuevas formas de funcionamiento empresarial.

Esta presión se ejerce desde todas partes. Desde arriba, por los accionistas, para obtener mayor rentabilidad. Desde los costados por el área comercial, que pareciera saberlo todo sobre qué hay que publicar y qué no, y desde abajo, por los lectores.

No por los lectores de toda la vida, que siguen comprando libros cuando les interesan. La presión sobre el editor viene **de los lectores que no conoce ni llegará nunca a conocer**, esa gran masa de compradores ocasionales que, cuando se moviliza, cambia el resultado económico del año.

Encontrar a esos lectores es un sofisticado trabajo de seducción frustrante, porque es fallido la mayor parte de las veces.

La llegada del *e-book* vista como una **innovación perturbadora** como dice el especialista Clayton Christensen, generó una crisis de identidad en muchos editores, que llegaron a pensar si su saber tendría futuro laboral.

**La crisis es algo inherente al mundo del libro, la edición siempre está en crisis.** No es una cuestión coyuntural, es identitaria. Se origina en que fabricamos un producto cultural, sin saber si se va a vender o no. **La crisis es endémica porque la edición está en constante cambio.** No aceptar la situación de crisis como algo inherente a la actividad, es como pedirle a los bomberos que trabajen con tranquilidad.

Los editores a veces no llegan a comprender la inestabilidad de su actividad, es un trabajo turbulento que requiere abundantes dosis de **adaptación, improvisación y flexibilidad.** Tres habilidades de por sí difíciles de aplicar, más aún si están atravesadas por reuniones de presupuestos, de organización, presentaciones a diversos comités, convenciones de ventas, y decisiones colectivas tomadas con muy diversos criterios de racionalidad, que absorben casi todo el tiempo laboral. El peso de los financieros y del área de marketing en las decisiones editoriales, ha tenido un avance atroz.

**Es curioso, los grandes éxitos, cuando llegan, es gracias a las intuiciones de algún editor, no por las adquisiciones resueltas en un comité. Sin embargo al editor de hoy no le dejan tiempo ni independencia para lo esencial.**

Las editoriales que más rápido muestran capacidad de **adaptación, improvisación y flexibilidad**, son las de menor tamaño, las que suelen tener un propietario-editor que asume riesgos, por eso cada día hay más.

Una de las consecuencias de mirar tanto al modelo de negocio de Internet, fue la importación de algunas de sus verdades indiscutibles. Presionados por la estrategia comercial y el crecimiento vertiginoso de Amazon, el mundo de la edición decidió que lo esencial era **estar más cerca del cliente**, lo más enfocado posible en el consumidor.

Al definir al lector como el cliente del editor, en ese esfuerzo por acercársele, **se alejó del autor**, relación que durante más de un siglo había sido lo fundamental. **La relación del editor con el autor está desestabilizada**, dice Michel Bashkar.

*Los lectores no quieren lucecitas y soniditos, sino una buena historia, bien contada, sin distracciones* escribe Cory Doctorow explicando **cómo los valores de la edición de toda la vida adquieren más importancia, no la pierden en los ambientes digitales**. Doctorow no es un hombre de la vieja edición, es un bloguero joven formado en el mundo digital.

Otra nociva importación del mundo *online*, fue la idea de **eliminar la intermediación**, llevando a cientos de miles de escritores a intentar llegar directamente al lector. Entre el autor que se auto-publica en digital y el lector que adquiere el *e-book*, ¿qué es lo que hacen Amazon, Apple, Google, sino **intermediación**?

**Eliminar la intermediación es ofrecer libros difíciles de leer, mal escritos, sin edición, porque no han pasado por el proceso de valor que aporta un editor. Los malos libros ahuyentan a los lectores, incluidos los del mundo digital.**

**En la diferencia notable, sustancial, entre cualquier texto o libro auto-publicado, y un libro que llega a una librería o a una plataforma digital luego de atravesar el sofisticado camino al que lo somete el proceso editorial, está la explicación del rol y del valor que agrega el editor.**

El gran peligro de esta estrategia de eliminar intermediarios, es que lo que las empresas de venta directa quieren eliminar son las **librerías**, porque han hecho un análisis equivocado, por mirar solo los números del negocio, y descubrieron **que el margen que tienen las librerías es el mayor de toda la cadena del libro**. Ni el editor, ni el papeler, ni el impresor, ni el autor, gana un 40 %, y sin embargo, a las librerías les está costando sobrevivir. Eliminar las librerías y



quedarse con ese 40%, sería muy bueno para Amazon, pero destructivo para todos los demás, desde el autor al lector.

Los especialistas insisten en señalar el lugar esencial del libro de papel en la educación. Incluso para copiar, como sería el caso de un trabajo escolar, el libro requiere *ser leído y vuelto a escribir*. En el *cortar y pegar* digital, se encuentra gran parte de los problemas de aprendizaje de hoy.

La conclusión de Michael Bhaskar, editor digital sin trayectoria anterior en el mundo de la edición tradicional, y por lo tanto sin nostalgia por “una era dorada de la edición”, no ofrece dudas: *Hasta ahora los editores han sobrevivido. Incluso han prosperado. La mayoría de los lectores están muy felices con los libros impresos que descansan en sus librerías. El modelo de negocio es sólido.*

#### 4. La condición del autor

Mientras todo eso le sucede al editor ¿Qué pasa con el autor?

**En el mundo del libro hay algo que lleva siglos sin cambiar: la función del autor**, que sigue siendo una persona que trabaja en forma aislada, en base a ideas, inspiración o investigación, que requiere de muchísimas horas para llegar a tener un texto en condiciones de publicar.

El escritor es un trabajador aislado, que pasa meses frente a un teclado y a una pantalla, y cuando al fin levanta la vista, por lo general es para ir a otro trabajo con el que se gana la vida. Suele tener a su entorno hartos por hablar siempre de lo mismo, viviendo en un mundo que parece estar siempre lejos de la realidad. Casi todos sueñan con poder dejar otros trabajos y ganarse la vida con lo que escriben. Lo tienen difícil, en Francia, solo el 2% de los escritores que publican viven de sus derechos de autor.

*“El escritor latinoamericano, dice Matías Rivas, editor de la Universidad Diego Portales de Chile, no gana mucho dinero, y trabaja lo mismo que el noruego o que el norteamericano. Lo primero que tienes que saber es que estás trabajando con una persona pobre. Si trabajas con 40 libros al año, trabajas con 30 personas con problemas para llegar a fin de mes. (Babelia, 14 noviembre de 2015).*

Cuando un escritor al fin termina su obra y consigue quien se la quiera publicar, **el editor se convierte en la persona más importante de su vida**. Necesita verlo, hablar con él todos los días, pedirle opinión, contrastar ideas, cambios, qué título le parece mejor, una constante demanda proporcional al nivel de aislamiento en que trabajó.

En ese momento, se encuentra con un editor que se pasa todo el día en reuniones de trabajo, que hace presupuestos, que prepara presentaciones para los comerciales, que redacta contratapas de libros que no ha leído ni tendrá tiempo de leer, y que cuando logra sentarse un momento en su despacho –que a veces ni siquiera es privado- se pone a responder cientos de mails, de sus superiores, sus colegas, sus autores y todos los colaboradores –desde los diseñadores a los traductores--, que tienen algo que preguntar.

Dice Claudio López Lamadrid, director editorial del grupo Penguin Random House: hablando de la revisión de las traducciones *“...es un trabajo muy artesanal, que se ha perdido. Los editores que hoy tienen 30 años no trabajan los*

*textos. Para mí, ser editor es trabajar con los textos. Para los de hoy en día, es vender libros”.* (Babelia, 14 noviembre de 2015)

**Mi conclusión: el autor hoy está más solo que nunca.**

## 5. La relación del autor con su editor

**Para un escritor, su editor es la persona más importante del mundo.** En el editor están puestas todas las expectativas de trascendencia, los deseos de éxito, y los temores al fracaso.

Son tantas las expectativas que, **por bueno que sea el resultado, nunca podrán ser satisfechas.** El editor adquiere, junto con cada obra que contrata, una pesada carga que sobrellevar.

Cuando el libro haya sido publicado, **la distancia entre las expectativas y la realidad, será una inevitable causa de conflicto, a veces de alta tensión.**

La relación que establecen autor y editor está basada en tantos intangibles que la mayoría de las veces no se podrán concretar, porque está basada en el deseo, y el deseo, desde Husserl a Lacan, **siempre es deseo de más deseo**, por eso nunca se puede satisfacer.

No existe contrato de edición, por más perfecto que intente ser, capaz de prever lo imprevisible de las reclamaciones de un autor. Por eso los contratos larguísimos que algunas editoriales proponen –producto de los asesores jurídicos, no de los editores-, no funcionan, son inútiles cuando surge el desacuerdo y la tensión.

**El auténtico contrato entre el autor y su editor es un acto de fe**, que está por encima de cualquier escrito. Por eso la mayoría de los escritores firman el contrato de edición sin leerlo, como buen acto de fe, basado en una gran dosis de confianza, algo fundamental que el editor se ha ganado antes, no por su simpatía sino por su trayectoria, su catálogo, su saber hacer, y a veces también por su saber deshacer.

### Los tiempos del escritor y los tiempos del editor

La multi-tarea, el *full time* literalmente entendido, que tanto han facilitado las nuevas tecnologías, suele ser el primer problema de la relación entre el editor y su autor. Cuando no había telefonía celular, a un editor solo se lo se llamaba en horas de oficina.

Cuando un editor tenía a su cargo uno o dos libros al mes, siempre encontraba tiempo para verse y escuchar a sus autores, ayudarles a pensar. El escritor no es

un ejecutivo preparado para entrar y salir rápidamente de un tema a otro, ni para llegar a las reuniones con una síntesis sistematizada de sus dudas y problemas, más bien al contrario: es caótico, mezcla sensaciones con realidades, le otorga a un comentario en Facebook de una desconocida el valor de una información indiscutible. Todo está teñido por lo emocional. El autor **necesita ser escuchado un largo tiempo, porque es al final, y no al comienzo, donde está lo que quiere decir.** *A un escritor de esta clase no pues decirle simplemente “me gustó”, dice Pilar Reyes, directora de Alfaguara. Quieren saber por qué funciona o por qué no, y ahí tienes que tener seguridad, para producirla en el autor.* (Babelia, 14 noviembre de 2015).

Muchas de las cuestiones que más ansiedad generan en un autor —da igual que sea debutante o experimentado, todos sufren por igual—, **se resuelven escuchándolo.** Cuando uno ofrece su escucha a un autor, permitiéndose todo el tiempo que sea necesario, se produce en quien habló un curioso proceso interno de comprensión.

*“Estás manejando una materia absolutamente sensible”, dice Pilar Reyes, incluso en los autores más consagrados, cuando terminan de escribir un texto, el editor es como un espejo en el que tienen que autoafirmarse”* (Babelia, 14 noviembre 2015).

Esto es justamente lo que no tiene el editor de hoy, tiempo disponible. Las consecuencias son las crisis con los autores, tantas veces incomprensibles y a veces magnificadas por una difusión digital que no ayuda a ninguno de los dos.

**La rotación de los editores** de una empresa a otra, otra de las características de la época, también genera mucho malestar, porque **cuando un editor se va, sus autores se quedan.**

Los estadounidenses los llaman *autores huérfanos*, porque orfandad es lo que sienten aquellos cuyo libro sale cuando el editor que lo contrató y apostó por, él ya no está para cuidarlo y acompañarlo. Es una vivencia horrible para un autor.

Los editores rotan para progresar en su carrera, porque les ofrecen proyectos más atractivos, o para ganar más. **Todas razones que un autor puede entender, pero que le costará aceptar.**

**El autor al que se le va su editor** lee por primera vez el contrato que había firmado lleno de entusiasmo y sin leer. Es el momento de las reacciones más imprevisibles, que habitualmente caen sobre un editor que no fue quien lo contrató.

Conozco editoriales independientes, con fama de progresistas, con directivos muy glamorosos, que le hicieron firmar al autor contratos por 15 años, y con renovación automática al vencimiento por otros 15 más. Cuando el autor se da cuenta, el contrato ya se renovó. Al final un autor queda atado 30 años a una editorial, con la que quizás con los años ya no tenga buena relación, o el editor con quien firmó, vendió la editorial y se fue. El autor en este caso, suele sentirse vendido como parte del inventario, lo que no es una sensación muy agradable.

Ese tipo de contrato, sin ninguna puerta de salida, casi eterno, **o que retener todo tipo de derechos, incluso los que nunca se van a explotar**, es contraproducente también para la editorial, que tendrá un enemigo en lugar de un autor agradecido.

Cuesta encontrar editores como los que un escritor quisiera. No porque no quieran serlo, es esta nueva revolución industrial lo que lo impide. Esto no es culpa “del nuevo paradigma digital”.

Michael Krüger, editor de enorme prestigio literario, director de Hansel Verlag, y también escritor, dice “*Creo que muchos de los editores hoy en día no leen. Están tan inmersos en leer... los informes sobre libros, que ya no leen por placer. Ya no son lectores apasionados*”.

“*Yo creo –dijo José Manuel Lara Bosch, presidente del grupo Planeta hasta su muerte reciente— que difícilmente se van a repetir generaciones de editores como la que se produjo en los años cuarenta y cincuenta, realmente una generación espectacular*” (*Conversaciones con editores*, Siruela)

Lo mismo opina Inge Feltrinelli: “*Los grandes personajes de la edición, Rowolth, Gallimard... ya no existirán más. Era todo otro sistema: no había agentes literarios, se producía mucho menos, el editor era el protagonista. Esos editores de gran personalidad, que trataban a sus escritores como a hijos, ya no existen. Todo eso ya no volverá. Los editores de hoy no conocen a nadie, todos provienen de grandes industrias. Ahora todo se ha mercantilizado en extremo. Todo es marketing cultural*”. (Entrevista de *El País*, 19 de diciembre 2006)

No todo es así. Conozco editores que trabajan con el autor en un manuscrito durante meses, cuidándolo, haciéndole sugerencias, habitualmente lo hacen de noche, en los fines de semana, o en las vacaciones. Editores comprometidos, meticulosos, capaces incluso de saltarse alguna normativa de su empresa para ayudar a un autor. De entre ellos saldrán los grandes editores del siglo veintiuno.

## 6. El agente literario

Hace quince o veinte años, cuando los editores no pudieron más con la cantidad de manuscritos que recibían, las grandes editoriales, desde su página web, sugerían a los autores dirigirse a “un agente literario establecido”, delegando así el papel de filtro inicial, de validador de posibilidades editoriales, de sustitución —de alguna manera—, del trabajo del antiguo comité editorial, *aquel en el que los comerciales no podían ni entrar*, como decía Gastón Gallimard. Esa política la tomaron las grandes editoriales cuando una casa líder como *Doubleday* de Nueva York, estaba recibiendo más de diez mil manuscritos no solicitados al año. Más de 50 cada día.

Hasta hace unos años la misión principal del agente era conseguirle editor a sus clientes. Hoy es igual de importante el esfuerzo para que no se desestabilice la relación entre el autor y su editor. **Los autores atraviesan un momento de mucha incertidumbre y convulsión.**

Aunque la función del autor haya cambiado mucho menos que la del editor, no puede sustraerse a la sensación generalizada de malestar que comentamos.

El autor que publica con cierto éxito de venta o de crítica, siente la presión de sus editores por un lado, y la del saldo de la cuenta bancaria por el otro. Además de las cuestiones de la vanidad, la frustración y todo lo que se pone en juego en un creador **cuando quiere encontrar su público, o cuando lo está perdiendo**. También cuando no quiere hacer concesiones, pero necesita encontrar alguna forma de vivir. Todo lo somete a una gran tensión.

Hemos hablado de lo difícil que es para el editor dedicar el tiempo necesario para atender las demandas de los escritores. Tan amplia es la demanda, que ha generado un aumento del número de agencias literarias y una ampliación de sus funciones. Durante los últimos cien años el agente era más que nada un negociador de los intereses de sus clientes, y un organizador de su desorden natural. Hoy los agentes también tenemos que reaprender nuestro oficio, volvernos a configurar. Y tenemos que hacerlo en forma conjunta con los editores, poder ser **aliados estratégicos**.

Raymond Chandler decía, hace 70 años, que entre los atributos más valiosos de un agente estaba *“su distanciamiento emocional respecto a una actividad sumamente emocional.... El agente sabe decir no sin dar portazos”*.

Pierre Assouline, crítico literario, ex director de la revista *Lire*, y biógrafo de Gaston Gallimard, escribió: “*El agente permite conservar lo mejor de la relación entre editor y autor*”

En 1905 escribía Walter Hines Page en sus *Confesiones de un editor*:  
“*El advenimiento de los agentes literarios cambió el clima económico de los editores, en particular en el sector de la narrativa... Resulta razonable pensar que los autores que tenían más dificultades para gestionar sus propios intereses utilizaran un profesional para negociar por ellos. De manera indirecta, para cumplir con sus exigencias, se convirtieron en los responsables del incremento en los esfuerzos de ventas*”.

El agente está del lado de su cliente, el autor, pero tiene que conocer el negocio del libro. Si conoce el mundo editorial, ofrecerá a cada editor solo aquello que cree que le va a interesar, le facilitará el trabajo, le proporcionará información, y evitará trasladarle la mayoría de las quejas del autor. **El agente es un facilitador de la relación del autor con su editor.**



## 7. Leer más, o vender más

Los profesionales de la edición, ¿tenemos que hablar de **lectura de libros** o de **venta de ejemplares**? Lo primero es muy elegante, pero lo segundo es lo único que sabemos con certeza.

Conocemos cuántos libros se venden de cada título, en algunos países lo sabemos en tiempo real, gracias al *Bookscan* de Nielsen. Pero nadie nos puede decir **cuántos de esos libros son leídos**, ni cuántos son leídos sin haber sido comprados, porque estaban en casa, en las bibliotecas públicas, o en los colegios.

Esta es una de las diferencias del libro con otros consumos culturales: es poco probable que el número de entradas vendidas en la taquilla de un cine, no coincida con la cantidad de espectadores que vieron la película.

**La industria editorial puede intentar vender más, pero poco puede hacer para que se lea más.**

Invitado este año por la feria del libro de Bogotá para dar una charla sobre *cómo vender más*, me puse a investigar algunas cifras del negocio del libro en lengua española. Utilizando solo el sentido común, logré llegar a unos cuadros sencillos para poder comparar.

Tomé siete países de diferente tamaño, que en conjunto representan el 70% de la población que habla español. Dejé de lado Estados Unidos porque aunque tiene una gran población de origen hispano, su realidad socioeconómica y cultural es demasiado diferente, y la venta de libros en español es poco significativa.

Primero los ordené por número de habitantes:

LÁMINA 1

### POBLACION DE HABLA ESPAÑOLA

(en millones de habitantes)

<u>MEXICO</u>	<u>121</u>
<u>COLOMBIA</u>	<u>48</u>
<u>ESPAÑA</u>	<u>48</u>
<u>ARGENTINA</u>	<u>43</u>
<u>PERÚ</u>	<u>31</u>
<u>CHILE</u>	<u>18</u>
<u>URUGUAY</u>	<u>3,3</u>

En segundo lugar hice un listado del *negocio total del libro* de cada uno de esos países, entendiendo como tal la venta de libros de edición local, más los importados, más la exportación:

LÁMINA 2

### NEGOCIO TOTAL DEL LIBRO

(en millones de dólares anuales, hoy en euros es casi similar)

<u>MEXICO</u>	<u>400</u>
<u>COLOMBIA</u>	<u>140</u>
<u>ESPAÑA</u>	<u>3.500</u>
<u>ARGENTINA</u>	<u>300</u>
<u>PERÚ</u>	<u>32</u>
<u>CHILE</u>	<u>120</u>
<u>URUGUAY</u>	<u>38</u>

Finalmente, combiné un cuadro con otro, de manera de poder llegar a una cifra que, aunque nunca será exacta, permita comparar cuántos dólares por habitante representa el negocio del libro en cada país:

LÁMINA 3

<u>País</u>	<u>Población</u>	<u>mdd</u>	<u>Dólares x habitante</u>
<u>MEXICO</u>	121	400	<b>3,30</b>
<u>COLOMBIA</u>	48	140	<b>2,91</b>
<u>ESPAÑA</u>	48	3.500	<b>72,91</b>
<u>ARGENTINA</u>	43	300	<b>6,97</b>
<u>PERÚ</u>	31	32	<b>1,03</b>
<u>CHILE</u>	18	120	<b>6,66</b>
<u>URUGUAY</u>	3,3	38	<b>11,51</b>

El resultado fue sorprendente. Colombia tiene un índice muy bajo, y Perú peor. México, un país en el que desde José Vasconcelos, ministro de la Revolución, el estado proveyó de libros de texto gratuitos a todos los estudiantes del país. Más de 220 millones de libros cada año, que se entregan gratuitamente a los estudiantes y cuyo uso es obligatorio desde entonces. Además, cada año el estado adquiere muchísimos libros seleccionados entre las publicaciones recientes, de los que compra al editor miles de ejemplares de algunos títulos, destinados a colegios y bibliotecas. Ningún país ha hecho semejante inversión y esfuerzo logístico de manera tan continuada.

Cien años después, y ante la realidad de las cifras anteriores ¿cómo puede ser que con esta inversión sostenida durante un siglo, el índice de México no sea más alto? No tengo respuesta, confío en que ustedes sí.

Argentina y Chile ocupan un lugar intermedio, en el caso del primero como consecuencia de una política de más de un siglo de educación obligatoria, laica y gratuita, que generó una escuela pública de alto nivel con el objeto de integrar un país de inmigrantes. Política dañada recién a partir de los gobiernos militares con su política neoliberal extrema.

Las grandes sorpresas de este cuadro comparativo son España y Uruguay.

Uruguay es un país de muy baja población, con tradición de estabilidad política, económica y buen nivel cultural, que cuenta con una industria gráfica que trabaja para el exterior. Suma la producción por encargo la de las editoriales, eso debe incidir. No es el caso de España, que diferencia estas cifras, pero podría ser el caso de Uruguay, que en los últimos años gracias a la instalación en el país de dos fábricas finlandesas de papel, ha desarrollado una industria gráfica moderna.

Lo siguiente fue la enorme diferencia que tiene España con los demás países. Si bien es cierto que la industria editorial española ha ganado para sí los mercados de exportación que hace unas décadas tenían México, Colombia y Argentina, la mayor parte de la cifra de venta de libros corresponde al mercado interno. **Me pregunté si acaso el nivel educativo y cultural de los españoles era tantas veces superior al de Colombia, México o Argentina, sabiendo que la respuesta es no.**

El paso siguiente fue pensar que estas cifras reflejan los libros vendidos, no los leídos, y de ahí la conclusión con que comencé.

Siempre me pregunté, cada vez que un libro en España llegaba a vender dos o tres millones de ejemplares, **dónde estaban y quiénes eran todos estos lectores.** Lo que sucede **es que no están**, son compradores ocasionales, que aparecen ocasionalmente ante un libro que se transforma en un fenómeno de comunicación mediática y de consumo, y desaparecen inmediatamente después. **Por eso a los editores les cuesta tanto volver a encontrarlos.** Suponemos que no todo libro que se compra se lee, pero no tenemos idea de la proporción de esta diferencia. Sin duda estos libros de venta millonaria que se compran por un acto de impulso, son los que tiene una brecha mucho mayor entre comprados y leídos.

Si la diferencia cultural entre España y Latinoamérica no es tan grande, como creo yo, probablemente lo que sucede es que **los editores españoles lograron con éxito, dentro del proceso mundial de conversión de los ciudadanos en consumidores, incorporar al libro en los hábitos impulsivos de compra.**

José Juan Ruiz, economista jefe del Banco Interamericano de Desarrollo, lo dice así: “...la última década ha cambiado radicalmente las expectativas de los ciudadanos latinoamericanos. El 66% de los ciudadanos de la región forman parte de la clase media y ya no son los ciudadanos resignados...De México a Chile, de Argentina a Brasil, de Venezuela a Colombia, las clases medias están impulsando una revolución” El País, 11 mayo 2015

En países donde el ascenso de la clase media en la última década fue tan grande, no parece haber sucedido lo que pasó en España: el libro quedó fuera de esos nuevos hábitos. Millones de personas que se incorporaron al consumo de productos y servicios que antes no estaban a su alcance, no incorporaron el hábito de comprar libros, ya sea para leer, para presumir, o para regalar.

No necesitamos estadísticas para ver como el número de automóviles que circulan en nuestras ciudades se ha multiplicado. Otros bienes de consumo tuvieron un aumento aún mayor. **¿Por qué la venta de libros no subió como todo lo demás?**

Algunos editores colombianos señalaron la responsabilidad de la cadena comercial. Decían que las librerías eran anticuadas, que no facilitaban una oferta atractiva, y que solo cuando se hacían campañas de venta en grandes superficies, los compradores reaccionaban masivamente. En Colombia son pocos los *best sellers* que llegan a 20.000 ejemplares (García Márquez es la única excepción). En cambio cuando hacían alguna promoción fuera de librerías, por otros canales comerciales, había libros que llegaban a 50.000.

Que las librerías no funcionan para aumentar las ventas, se pone en evidencia al visitar las ferias del libro. Cientos de miles de personas, jóvenes en su mayoría, pagan una entrada para ver y comprar. Es impresionante ver colas de doscientos metros para pagar por entrar.

**El éxito de público en las ferias no siempre es una buena señal**, porque también nos está diciendo que hay demasiados compradores o lectores potenciales que no visitan librerías, que la red de librerías es insuficiente y que no es muy receptiva a esos posibles nuevos compradores. **En los países donde las librerías son muchas, fuertes y eficientes, las ferias del libro no son**

**masivas**, y no se vende libros al público, porque los libreros no lo permitirían. En esos países ningún editor haría nada que pudiera dañar a los libreros, el lugar natural donde los libros de tienen que vender.

Una encuesta detectó que **dos de cada tres personas que entran a una librería no tienen decidido qué es lo que quieren comprar**. De ahí el viejo dicho de nuestro sector, **la oferta crea demanda**. Estas librerías anticuadas, aunque digan que les va bien, están desaprovechando a dos de cada tres posibles compradores.

**Según los cuadros de población que vimos, si México vendiera libros como Chile o Uruguay, viviríamos una nueva revolución:**

LAMINA 4

**Hoy se venden 400 millones de dólares**  
**Si se vendiera como en Chile, sería, 805 millones de dólares,**  
**Si se vendiera como en Uruguay, se venderían 1.392 millones de dólares**

¿Se imagina ustedes si la venta de libros en México se multiplicara por tres, todo lo que se podría hacer? Y ¿por qué no? ¿Qué tiene Chile o Uruguay que México no tenga?

Estas cifras, lo que nos muestra y tenemos que saber leer, es **todo lo que aún hay por crecer**.

## 8. Los nuevos prescriptores

En las últimas décadas, los políticos fueron descubriendo que invertir en subir el nivel de la educación, terminaba generando ciudadanos más revoltosos, que complicaban la vida a los gobernantes de turno.

Así lo dice Alberto Manguel: *“Hay una paradoja feroz en la médula de todo sistema escolar. Una sociedad necesita impartir el conocimiento de sus códigos a sus ciudadanos, de modo que puedan desempeñarse activamente en ella; pero el conocimiento de ese código... permite a esos mismos ciudadanos cuestionar esa sociedad, desvelar sus males y tratar de remediarlos”*.

Las campañas de lectura comenzaron a quedarse sin presupuesto, y se fueron recortando los de educación. Bajó el número de maestros, aumentaron los alumnos por aula, y se fomentaron organizaciones sindicales que degradaron social y económicamente a los educadores.

A los ciudadanos nos debería escandalizar la caída del nivel de la educación, que puede verse en el número de libros que los niños utilizan cada año escolar. Un alumno de escuela pública en Finlandia cursa con 17 libros al año, en Estados Unidos con 12, en España con 6, en Argentina con 2. En México la comparación es difícil, debido a la existencia del libro gratuito.

Las editoriales siempre buscaron figuras de prestigio para que actuaran como **prescriptores**, recomendando lecturas. Los editores de libros de enseñanza hacían una gran inversión para convencer a los docentes para que adoptaran sus libros. **El maestro siempre fue un gran prescriptor.**

Recordé esto cuando leí la noticia del llamado de Mark Zuckerberg, el propietario de Facebook, a integrar un club de lectura para leer y comentar dos libros al mes. Cursó la invitación a los 31 millones de seguidores de su página, y fue un éxito total que le mereció elogios en todo el mundo. En la primera semana ya había 37.000 personas leyendo la primera recomendación. Once meses después apenas tiene 2.900 *likes*, y ya lleva tres meses sin hacer ninguna recomendación.

El último club de lectura con gran poder de convicción, fue el creado en 1996 por Oprah Winfrey, una popular conductora de la televisión estadounidense. Una vez al mes, elegía un libro cuya lectura recomendaba y sobre el que organizaba una cantidad de actividades en su programa de televisión, el de mayor audiencia en todo el país. Leía pasajes del libro elegido, dramatizaba escenas, invitaba al autor

a cenar... Antes de anunciar cuál sería el libro del próximo mes, exigía a la editorial que hiciera una edición de bolsillo a precio bajo, con un tiraje de un millón de ejemplares. Durante los años que funcionó el club, cuando no le iba bien, se vendía medio millón de ejemplares.

Desde la Edad Media, el principal prescriptor fue el librero, que no solo conocía lo que vendía, sino lo que cada cliente quería comprar. El porcentaje de aciertos era elevado. Pero la transformación de las librerías en cadenas, y la tendencia de estas a reemplazar al librero por computadoras para bajar el coste laboral, nos llevó a lo que vemos hoy. **En las grandes librerías la oferta se organiza según el descuento del proveedor.** Digamos que no es el mejor criterio comercial para un producto cultural.

Ahora no sabemos bien cómo recomendar un libro. **Habría que encontrar nuevas formas de hacerlo.** Amazon lo hace a través de sus algoritmos. Google también innovó, al establecer que lo que va primero no es lo más importante, sino lo que más veces se consultó.

Estas nuevas formas de prescripción funcionan, **porque gozan de canales de comunicación privilegiados para llegar a multitudes**, lo que no está al alcance de ninguna editorial. Por eso los gigantes de la informática desarrollan primero el canal, y luego lo dotan de contenidos.

No hemos encontrado una manera sistematizable, confiable y efectiva para recomendar libros. Sin embargo sabemos que un libro funciona mucho mejor cuando tiene un buen prescriptor.

Es una asignatura pendiente.

## 9. La gran ilusión de las redes sociales

Muchos hemos pensado que las redes sociales serían los nuevos medios de prescripción. Sin embargo, pareciera que no.

Un directivo de Penguin Random House, me comentó este verano que se habían dado cuenta que las redes sociales no venden libros como esperaban. Dicho esto desde un grupo que ha invertido millones en desarrollos digitales, es para pensar.

Escritores con 15 mil seguidores en Twitter y 50 mil en Facebook, cuentan sorprendidos que cuando publican un nuevo libro reciben cientos, miles de mensajes de felicitación, muchos preguntando *¿dónde se consigue tu libro?* sin ver que un poco más abajo aparecen los links a las librerías que lo ofrecen. Al final resulta que el libro apenas llega a vender dos mil.

Decirle a un escritor en Facebook “*tu libro no se consigue*” es un clásico ya, y no alcanzo a comprender por qué es tan habitual, incluso cuando no es cierto. Los seguidores de los escritores a veces les escriben cada día, ponen muchos *like*, los aman y los admiran, pero no compran ni leen los libros que publican.

Pareciera que la gente cada vez quiere saber más de *su ídolo*, pero no leer lo que publica. Los escritores se han ido asimilando a los personajes de la farándula. Miren cómo han crecido los festivales literarios en todas partes del mundo, en los que puede haber mil personas que pagan una entrada de 10 dólares para escuchar a un escritor, y encantados con lo que han visto y escuchado, a la salida del acto apenas se venden 20 ejemplares. Muchas veces pienso que esos *fans* estarían dispuestos a pagar 10 dólares por hacerse un *selfie* con el autor, pero no a pagar 9,90 por comprar el libro.

Hay una gran diferencia entre el número de seguidores de un escritor en las redes, y el número de compradores de sus libros.

Es interesante detenerse en los adjetivos que utilizan los seguidores para hablar de un libro, casi siempre superficiales, emocionales, frívolos, superlativos, similares a esas palabras *estupendas* que se usan socialmente para elogiar un libro que no se ha leído. Incluso estas palabras van siendo reemplazadas por *emoticones*, que es lo mejor para quien no sabe o no quiere escribir.



## 11. Innovar. Se buscan ideas.

Quién diría que el gran salto de la industria editorial en Estado Unidos, hace más de cien años, se debió al ferrocarril, el medio de transporté al que apostaron el futuro del país.

En un país tan extenso, los viajes eran muy largos, y los pasajeros no tenían otra forma de entretenimiento que la lectura, cuenta Walter Hines Pages en 1905, en *Memorias de un editor*. Se abrieron librerías en todas las estaciones de tren, y el tiraje de los libros subió a la misma velocidad que crecían los kilómetros de las vías. Al subir el tiraje bajaron los precios, y surgió lo que mucho después se llamó *pocket book*. Penguin no inventó el libro de bolsillo en Inglaterra, como se suele decir, pero tuvo el acierto de llamarlo así por primera vez.

Un desarrollo tan aparentemente ajeno al libro, fue determinante para su evolución.

Algo similar sucedió con el **correo postal**, podríamos decir que **la primera red social del mundo pre-digital**. A medida que se colonizaban nuevos territorios, el correo crecía para llegar a cada pueblo. Tan importante era, que en los países monárquicos se lo consideró un Servicio Real, ya que su primera función era la comunicación con las colonias. Por eso todavía hoy hay países en los que el logotipo del correo tiene una coronita.



El aumento vertiginoso de la población en Estados Unidos y la descentralización del país, permitió que gracias al correo surgieran las primeras editoriales independientes, si llamamos así a las pequeñas, que funcionaban desde cualquier sitio, con baja inversión, y con éxito, pese a la oposición de las grandes editoriales. Abrieron y crecieron gracias al sistema de suscripción: proponían, a través de cartas enviadas por correo, la compra anticipada de uno o de varios libros que se ofrecían antes de su publicación. Fueron los primeros “club de lectores”, grupos dispersos de gente bastante aislada de la gran ciudad, que pagaba una cuota fija, para recibir cada mes un libro elegido por un editor, o un equipo de especialistas.

A cambio de esta compra asegurada, recibían cada libro a la mitad del precio que luego tendría en las librerías. Muchas editoriales lograban más de mil suscripciones, con lo cual cobraban antes de invertir, y no tenían sobrantes de edición. Un negocio seguro.

Las grandes editoriales se opusieron, acusándolos de debilitar el negocio de las librerías, ya que cada vez más los viajeros llegaban a la estación con el libro ya comprado.

Gracias a este método de suscripciones previas, se publicó en Francia la primera edición del Ulises de Joyce, cuando la señorita Silvia Beach, dueña de la librería *Shakespeare & Co.* de París, consiguió una cantidad de personas que pagaron por adelantado. Silvia Beach era norteamericana, conocía bien la posibilidad de la suscripción.

Durante buena parte del siglo diecinueve y hasta bien avanzado el veinte, **se desarrolló casi todo lo que conocemos en la edición, hasta le llegada del mundo digital.** Casi doscientos años sin grandes innovaciones. Si quisiéramos remontarnos más atrás, podemos, el sistema de impresión por tipos móviles demoró cuatro siglos en cambiar.

Para incrementar el negocio, el primer gran cambio recién llegó a mediados del siglo veinte: la venta de obras en varios tomos, que se entregaban todos juntos de una vez, y se pagaban en cuotas mensuales. Esto fue posible por el ingenio de algunos editores, pero más que nada por el de los banqueros: los editores podían producir estas obras porque un banco les prestaba el dinero, y luego el mismo banco se hacía cargo de la cobranza, **con lo que cobraba dos veces por un solo préstamo**, sin asumir riesgos, ya que aunque la editorial quebraba, el banco seguiría recuperando el dinero al cobrar las cuotas.

Este negocio que ya se acabó, permitió el crecimiento de las más poderosas editoriales de España. Aunque antes tuvo una vuelta de tuerca más:

Con el avance de la industrialización y el crecimiento del empleo, apareció un problema nuevo, el cambio de domicilio de las familias hacia dónde estuviera el trabajo. Eso complicó la cobranza, los incobrables subieron y los bancos aumentaron el coste de sus servicios financieros. El negocio comenzó a perder la rentabilidad que tenía, cuando alguien con mucho ingenio le dio una vuelta más: en lugar de entregar una enciclopedia de doce tomos y cobrarla con dificultades en igual número de meses, la dividieron en 50 fascículos de 24 páginas cada uno, y lo vendieron con los periódicos a través de un canal comercial eficiente y de bajo coste, los quioscos de venta de periódicos. Vendieron muchísimo más y de paso eliminaron el vendedor a domicilio, y la comisión de cobranza de los

bancos, a quienes ya no necesitaban pedirles dinero porque cobraban mucho antes de pagar el papel y la impresión.

Si sumamos los pocos pesos que se pagaba cada semana por un fascículo, más las tapas que se vendían por separado, se terminaba vendiendo cada enciclopedia a cuatro o cinco veces más del precio anterior. ¿No fue un invento genial?

Volviendo al principio. No cuento estas anécdotas para entretenerlos, sino para insistir en la necesidad de desarrollar una mentalidad abierta, proactiva, ingeniosa y creativa, como único camino para avanzar en el mundo de la edición.

**Es cierto que hay que innovar, pero con cuidado, innovar no quiere decir que todo tiene que cambiar. Hay muchas cosas, como la lectura, que no cambian con el paso de los siglos. Innovar es encontrar qué cambiar y qué conservar.**

Parafraseando a un viejo filósofo italiano hoy bastante *demodé*: “**lo viejo no ha muerto, y lo nuevo no ha terminado de nacer**”.