

Quehacer editorial

4

*Encuadernadores, libreros,
prostíbulos y bibliotecas*



Jorge Humberto Flores • Laura Lecuona •
Juan Domingo Argüelles • José Ángel Leyva •
Mauricio Molina • Gustavo Sainz •
Arturo Ahmed • Alejandro Ramírez •
Enrique Richter • Carlos Aliaga •
Alejandro Zenker

www.solareditores.com

Quehacer 4
editorial



www.solareditores.com

Director general

Alejandro Zenker

zenker@solareditores.com

Cuidado editorial

Elizabeth González

ego@solareditores.com

Desarrollo creativo

Beatriz Hernández

bety@solareditores.com

Publicidad

Litza Fernández

litza@solareditores.com

Tipografía y formación

Víctor Daniel Abarca

victor@solareditores.com

Guillermina Viveros

guillermina@solareditores.com

Las fotografías incluidas en este número son de Alejandro Zenker. Las viñetas de Armando Eguiza.

Las citas en las falsas de la revista están tomadas de Arduo Suaves, *Los periquetes editoriales y otros tipografitis*, México, Ediciones del Ermitaño, 2002.

Quehacer editorial es una revista editada y publicada por Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V., Calle 2 número 21, San Pedro de los Pinos, 03800 México, D.F. Teléfono y fax 5515-1657 con 12 líneas. Este número se terminó de imprimir en octubre de 2005.

Quehacer editorial es una publicación abierta, de análisis y debate, por lo que las opiniones expresadas en sus páginas no reflejan forzosamente las opiniones de sus editores sino las de los autores, únicos responsables de sus artículos. No respondemos por originales no solicitados, pero invitamos a todos los involucrados en el proceso de producción y en el ciclo del libro a enviarnos sus colaboraciones y opiniones a la dirección qe@solareditores.com. La versión electrónica de la revista la encuentran en nuestra página www.solareditores.com.

- x** El futuro de la encuadernación está en la total automatización del proceso del libro y en internet,
JORGE HUMBERTO FLORES
- xx** El editor, formador de lectores,
LAURA LECUONA
- xx** Leer, un placer que da frutos,
CONCLUSIONES DE UN ENCUENTRO
- xx** El sentido de la lectura y los caminos de Michèle Petit,
JUAN DOMINGO ARGÜELLES
- xx** ¿Leer para qué?,
JOSÉ ÁNGEL LEYVA
- xx** Prostíbulos y bibliotecas,
MAURICIO MOLINA
- xx** Libros de cabecera,
GUSTAVO SAINZ
- xx** En México no tenemos conciencia integradora, pero no es un problema de libreros, es un problema nacional,
ARTURO AHMED
- xx** La industria del libro, la innovación y la gestión del conocimiento,
ALEJANDRO RAMÍREZ
- xx** Semblanza actual de las librerías en México, ANÁLISIS FODA,
ENRIQUE RICHTER

xx Logística editorial. ¿Se debe recurrir a la
tercerización?

CARLOS ALIAGA

The background is a light gray square. In the center, there are two concentric circles. The inner circle is a medium gray, and the outer circle is a lighter gray. Below the circles, there is a stylized, white, abstract shape that resembles a figure or a splash, extending downwards and outwards. The text is centered within the inner circle.

Sólo libros en rústica en la biblioteca campesina
Ya comenzó el terminado
El señor de los arillos
Se engargolan antítesis
Se publicó una edición de lujo de *los miserables*
El lomo del libro también alimenta

El futuro está en la total automatización del proceso del libro y en internet

Jorge Humberto Flores Suari, director de Encuadernadora Mexicana de 1974 a la fecha, nació el 14 de noviembre en la ciudad de México. Cursó la licenciatura en administración de empresas en la Universidad Iberoamericana en 1974 y la maestría en The University of the Americas de 1976 a 1978. Cursó el programa AD2 del IPADE 1999-2000. Ha sido presidente de la sección de Encuadernación de la Canagraf, consejero dos veces y tesorero nacional de la misma. Fue presidente del Club de Editores (1998-2000) y consejero de la Asociación Nacional del Libro durante 13 años. Es presidente del Consejo de Administración de Librerías de Cristal de 1999 a la fecha. Alejandro Zenker conversó con él.



Jorge, entrevistarte me trae inevitablemente remembranzas de mi infancia, porque mi padre fue encuadernador, inmigrante alemán que aprendió el oficio en la cárcel como activista político antifascista. Llegó a México a principios de los años cuarenta, poco después de que don Francisco Suari Martí fundara Encuadernación Suari Martínez, allá en las calles de Victoria, mucho antes de que tú nacieras, y que es el antecedente histórico de la empresa que hoy diriges. Cuéntanos de esos inicios, de lo que sabes acerca de cómo aprendió el oficio e inició la aventura que se ha transformado en una gran encuadernadora.

Mi bisabuelo, don Miguel Suari Sela, era relojero en España, en la ciudad de Mataró, hoy a las afueras de Barcelona, y vino a México cuando la Revolución finalizaba. Intentó poner una relojería y no le fue bien; cambió de giro y puso una peluquería en la que tampoco tuvo éxito. Conoce en-



tonces al señor Gonzáles Porto, español también, dueño de la editorial que llevaba su nombre, y lo entusiasmo para abrir un taller de encuadernación que produjera sus libros. Lo hace y se trae a la familia de España. A mi abuelo, el hijo mayor, lo encauza para que trabaje con él mientras termina la carrera de Comercio. Al acabarla se independiza, se casa con mi abuela y juntos fundan Encuadernación Suari Martínez.

¿Qué tipo de clientes atendía don Francisco en un principio? Imagino que sobre todo particulares que deseaban encuadernar sus libros maltratados o quienes querían dar un toque de lujo y distinción a sus bibliotecas. ¿O ya encuadernaba masivamente para editoriales?

Empezó con González Porto y después siguió con Talleres Gráficos de la Nación, produciendo en principio rústicas cosidas. Compró dos máquinas de coser y una guillotina. El pliego se doblaba y alzaba a mano, se cosía en las máquinas, se cortaba y, finalmente, se forraba. Habrás visto alguna vez los libros viejos en rústica, no había trilaterales ni *hot melt*, así que el forro quedaba ligeramente más grande que los pliegos.

Después se hizo de una encoladora para elaborar carteras de pasta dura —se usaba cola animal, desperdicio orgánico con pegamento caliente para hacer las tapas— y también compró una doradora. Y así empezó, en un localito de 100 m² y con seis empleados. Actualmente cuenta con 130 empleados y 3 000 m² de terreno.

¿Qué tipo de encuadernación hacía? ¿Media piel con ángulos? ¿Piel entera? ¿Con nervios en el lomo y dorados en el tejuelo? ¿Usaba pergamino y keratol?

Esa primera incursión en pasta dura fue en keratol y percalina. Hasta que mi padre entró a trabajar con él empezó con la piel, costillas, dorado de cantos, etc., al ver que había clientela más exigente y que pagaba mejor esos trabajos; así que fueron preparando a la gente poco a poco hasta lograr la calidad y perfección que se necesita para realizarlos.

En 1948 Jorge Flores del Prado se casó con la hija de don Francisco y doña Irene, y comenzó a colaborar con la empresa. Cuéntanos cómo había evolucionado la encuadernación para entonces y qué aportó Jorge Flores gracias a su experiencia previa en materia de comercialización.

Lo que aportó básicamente fue clientela nueva y la incursión en libros de arte, piel, etc. A mi abuelo no le gustaba mucho salir de su taller a buscar clientes o nuevos proyectos, a mi padre sí. Al grado de que a los pocos años se asocia con Joaquín Díez Canedo, Manuel Pijoan y Abel Quezada y forman Editorial Joaquín Mortiz, promotora de literatura, poesía, cuento y ensayo en México, y de nuevos escritores, como José Agustín, Tito Monterroso, Juan José Arreola, etc. Como supondrás, todos esos libros se hacían en Encuadernación Suari.



En esos entonces la encuadernación era rústica, artesanal. Cuéntanos del proceso que se seguía (y que se sigue practicando marginalmente) y cómo fue evolucionando, industrializándose.



Se sigue haciendo todavía; nosotros tenemos un departamento que se dedica a reconstruir libros, reencuadernar para bibliotecas privadas, etc. Sin embargo, el proceso se ha automatizado casi totalmente. Las dobladoras actuales doblan 10 000 pliegos por hora, lo que antes hacían dos dobladoras a mano en diez horas; el alce es automático, la costura igual; sólo programas la computadora de la máquina con el tamaño, el número de pliegos, y en un minuto se ajusta sola y te produce lo que cuatro costureras especializadas en un día. Lo mismo sucede con la hechura de carteras y el dorado. Finalmente, para el terminado tenemos ahora los “trenes de encuadernación”, que se alimentan con el libro cosido y al que la máquina corta, redondea en su caso, le pega refuerzo y cabezada, lo encaja, le pega las guardas, lo prensa, lo seca, y hasta le pone la camisa y lo empaca. Todo esto operado por cinco personas y produciendo 20 000 ejemplares en pasta dura en un turno de ocho horas.

En 1956, don Jorge se asoció con don Francisco y crearon Encuadernadora Mexicana, que vino a dirigir el hermano menor del primero, cuyo desempeño no fue el esperado. ¿Qué pasó en esa etapa? ¿Cómo evolucionaron ambas empresas?



Al retirarse de EMSA el hermano de mi abuelo, él y mi padre decidieron que no valía la pena cerrar, ya que había mercado; así que mi abuelo dejó a mi padre manejando Suari y él se quedó en EMSA, produciendo sólo los breviares del Fondo de Cultura Económica y propiciando que Suari se desarrollara en libros de arte y más sofisticados. Hasta que terminé la carrera, me invitó a encargarme de la empresa, porque ya se quería retirar. Mi hermano Francisco, dos años después, entró a trabajar con mi padre en Suari.

Don Jorge fundó luego dos editoriales y una distribuidora. ¿Cómo pasó del negocio de la encuadernación a estas otras áreas? ¿Cómo le fue?

A principios de los años sesenta fundaron Mortiz, y al crecer la editorial necesitaron de una distribución ágil de sus libros para todo México, Centro y Sudamérica, por lo que se asociaron con Ariel de Carlos Barral, y con Seix-Barral de Víctor Seix y Carlos Barral, y fundaron Avándaro, distribuidora de ediciones. Yo empecé a trabajar ahí cuando estudiaba el tercer año de la carrera.

Al morir don Joaquín, en 1999, Editorial Plánetra compró Mortiz y la sigue trabajando. Al crecer Mortiz, prefirieron separar la distribuidora de Ariel y Seix-Barral y distribuir sus libros independientemente a partir de 1972. Así desapareció Avándaro como tal, y Ariel y Seix-Barral utilizaron el local para arrancar su representación en México. La otra distribuidora fue Difusora Internacional, que se dedica a hacer un libro conmemorativo de cada año. Mi padre la fundó con otro grupo de editores y sigue funcionando, ahora bajo el mando de Felipe Díez Canedo.



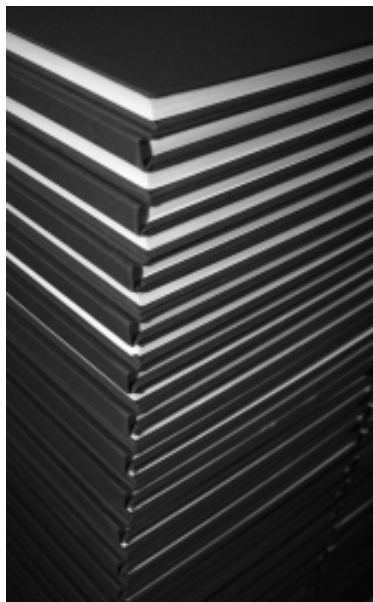
Hoy, las dos encuadernadoras surgidas a lo largo de ese proceso han decidido unir esfuerzos. ¿Cuáles son las razones y hacia dónde encaminan sus pasos?

Mi abuelo y mi padre nunca quisieron unirlos porque había trabajo de sobra para los dos. Ahora, aunque sigue habiendo trabajo, administrativamente no es viable que mi hermano y yo hagamos lo mismo a dos cuadras de distancia, así que nos movimos al local más grande y sumamos la capacidad de producción de las dos empresas. Simplificamos los costos fijos y administrativos, lo que permite que uno de nosotros se dedique a buscar nuevos nichos y oportunidades de negocio. Te puedo decir que a un año de habernos unido, los números van bien.

Con todo esto en mente, me gustaría conocer tu opinión acerca de la etapa que estamos viviendo hoy, de grandes cambios en la industria, en el quehacer editorial. En los tiempos de don Francisco el libro era un objeto preciado no sólo como contenedor de conocimientos y recreación, sino también como pieza artística. Hoy, aun cuando nos quejamos de falta de lectores, desde el punto de vista del oficio, el libro se ha masificado. ¿Sientes que ha perdido ese carácter de pieza artesanal?

Desde luego que se ha masificado e industrializado, pero todavía hay gente que aprecia el trabajo manual y artesanal y lo paga. Aunque el futuro está en la total automatización del proceso del libro y en internet.

Hoy el libro impreso convive con muchas propuestas tecnológicas de libros electrónicos o contenedores electrónicos de información. Hay quienes predicen que estamos viviendo el ocaso del libro en papel, aun cuando existe un aumento en las impresiones derivadas de la mayor necesidad de comunicación mundial. Teóricamente el libro en papel podría desaparecer en un futuro. ¿Cómo ves estas predicciones? ¿Tu oficio está en peligro de desaparición? ¿Podría en ese sentido el encuadernador regresar a sus orígenes, es decir, a encuadernar piezas sueltas, a ser restaurador, a sobrevivir mientras persistan los nostálgicos del papel?



A la larga, en México, la tendencia a recibir educación será por medios electrónicos —creo yo que por lo menos en 10 años—; ya lo vemos con las enciclopedias, ya casi nadie compra una Británica en papel, sino en CD, pues cuesta 20 veces menos. Seguirá habiendo nostálgicos del papel, porque la lectura de una buena novela en pantalla difícilmente podrá darte el mismo placer que leerla sobre papel en el bosque, el jardín o la playa. Algo similar puedo decir de los libros de arte; una pintura o escultura reproducida en un buen papel coché y encuadernada en pasta dura, aunque no sustituye el verla personalmente, es mil veces mejor que en la pantalla de tu PC. Pero, desde luego, tendremos que evolucionar y buscar otros nichos.

Regresando a la época en que vivimos, y en la que por fortuna el papel nos sigue envolviendo, ¿cómo ves la evolución de la encuadernación? Pareciera que el hot melt ha venido desplazando la encuadernación rústica cosida. ¿Seguirá esa tendencia?

Sí, el *hot melt* y ahora el PUR (poliuretano reactivo) están acaparando la producción mundial de libros de texto y novelas debido a su alta calidad y duración, pero un libro de arte no luce igual en rústica que en pasta dura. No creo que las bibliotecas se acaben pronto, al menos no creo que yo viva para verlo.

En materia de encuadernación, ¿qué tendencias tecnológicas prevés para el futuro? ¿Se nos avecinan cambios importantes?

Ya casi todo el proceso está automatizado, ya hay plantas en el mundo que producen 60 000 ejemplares al día en pasta dura con menos de 50 personas operando máquinas. No me imagino cómo pueda ser más automático.

La encuadernación es un eslabón en el proceso de producción del libro. ¿Crees que los editores saben lo que es la encuadernación más allá de que es el proceso de pegar las hojas y dotarlas de forros?

Sí que lo saben, saben muy bien la diferencia, aunque no siempre la relacionan con el costo, pero sí que lo saben.



¿Los editores comprenden a los encuadernadores? ¿Qué problemas percibes derivados de la falta de conocimiento de lo que es la encuadernación, de lo que son los requisitos técnicos de un libro por parte de los editores?

No nos comprenden tanto, o más bien, no nos toman en cuenta a tiempo. A veces, cuando diseñan un libro, lo hacen en el escritorio sin saber realmente los problemas físi-



cos y humanos para llevarlo a cabo. Con las imprentas hemos realizado talleres de capacitación para las personas encargadas de formar e imprimir un libro, a fin de hacerles ver las ventajas de planearlo con nosotros de cara a los problemas que se generan por no hacerlo. Trabajamos permanentemente en eso y no siempre lo logramos.

¿Qué necesita saber un editor acerca de la encuadernación para tomar las decisiones acertadas?

Acercarse a nosotros a la hora de planear un libro. Todo cuenta, desde la selección del papel, el diseño del doblez dependiendo de lo que lleva impreso, los medianiles que tiene que dejar, los rebases de color, las láminas de página a página, el diseño de la camisa, que debe ser con una maqueta real de cómo será el libro, hasta los tamaños de papel, si hay pliegos de menos páginas, etcétera.



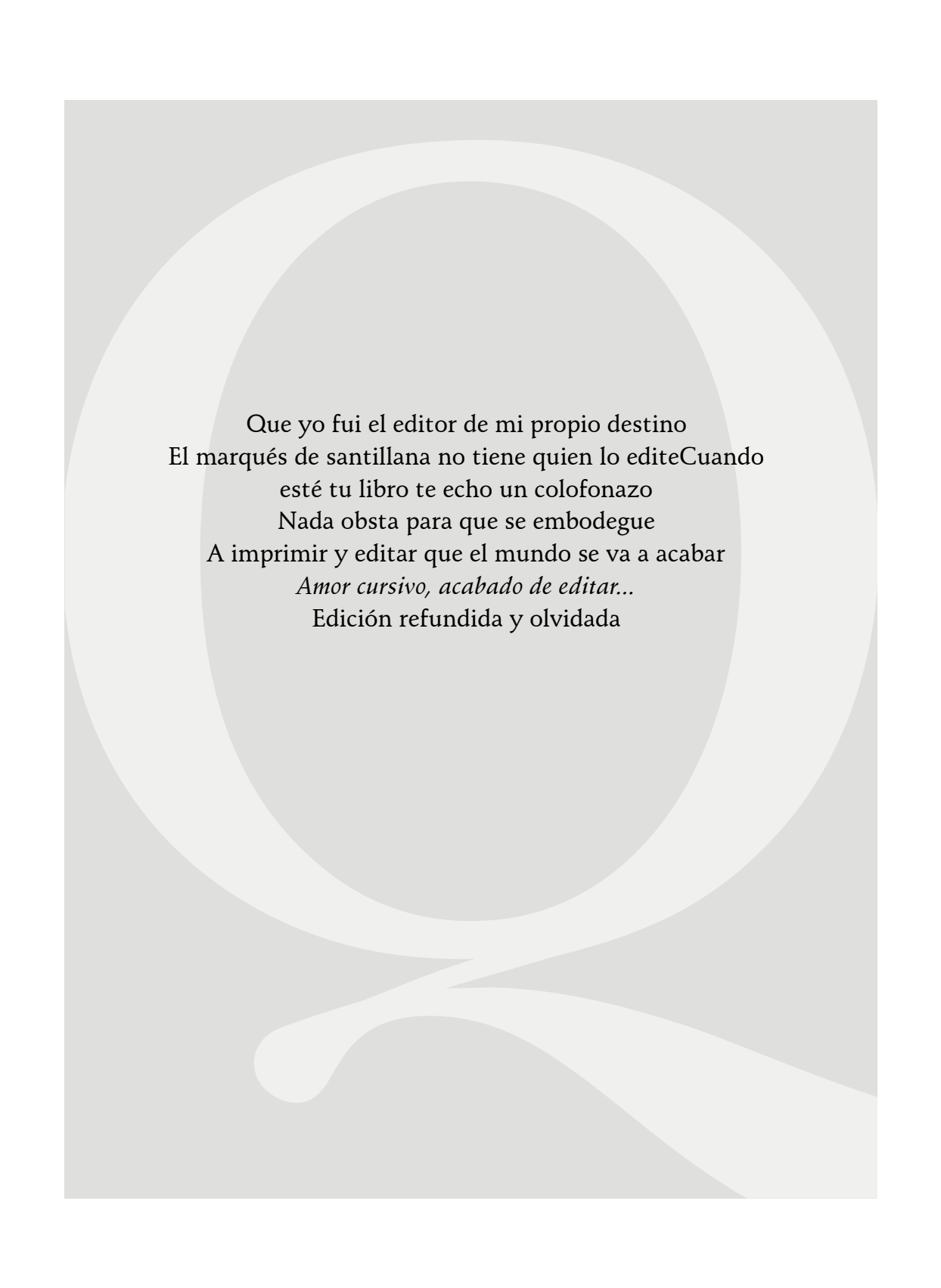
Mi padre impartió clases de encuadernación buena parte de su vida, pero en realidad no hay una escuela de encuadernación en México. El conocimiento pasa de un encuadernador a un aprendiz. ¿Crees que es necesario impulsar la profesionalización del encuadernador por medio de una formación académica?

Lo intentamos en la Canagraf, y algo hemos hecho, pero la realidad es que somos muy pocas empresas las que nos dedicamos profesionalmente a esto, así que la capacitación y la enseñanza la seguimos haciendo mayoritariamente dentro de nuestras empresas. Para la motivación, mejora continua, círculos de calidad, etc., ahí sí recurrimos a centros de capacitación, pero el oficio de encuadernador con todos sus pasos lo enseñamos dentro.

*Por último, ¿cómo se ve Jorge Flores en este nuevo milenio?
Eres un hombre con muchas inquietudes, por tanto, ¿hacia dónde
se perfilan tus pasos como profesional y hombre de negocios?*

Pues sí, no podemos quedarnos quietos. Analizando el futuro de la encuadernación, sólo con la automatización seguiremos dando la pelea. Ahora competimos con Colombia, que tiene incentivos fuertes para la exportación y una Ley del Libro envidiable; con China, cuya Ley Federal del Trabajo no existe, si hay trabajo cobras, si no, no; con España e Italia, que están totalmente automatizados y tienen una excelente reputación mundial de calidad; por eso estamos incursionando en la distribución y edición de libros, porque mercado sí existe, pero te exige excelente calidad y el precio más bajo posible. Sólo visita la FIL de Guadalajara y verás la importancia del mercado mexicano para los países de habla hispana. Así que no estoy preocupado, estoy ocupado desarrollando, junto con mi hermano Francisco, el futuro de nuestros negocios.



The background is a light gray square. In the center, there are two concentric circles. The inner circle is a medium gray, and the outer circle is a lighter gray. Below the circles, there is a stylized, white, abstract shape that resembles a figure or a drop. The text is centered within the inner circle.

Que yo fui el editor de mi propio destino
El marqués de santillana no tiene quien lo edite Cuando
esté tu libro te echo un colofonazo
Nada obsta para que se embodegue
A imprimir y editar que el mundo se va a acabar
Amor cursivo, acabado de editar...
Edición refundida y olvidada

El editor, formador de lectores*

En sus mínimas páginas autobiográficas publicadas con el título de *Mi vida*, el adorable David Hume, máximo exponente del empirismo inglés, pensador indispensable para la historia de la filosofía, de la psicología y de la ciencia, autor prolífico a quien nadie negaría la categoría de clásico, anotó:

El éxito primero de la mayoría de mis obras no fue tan grande como para que se convierta en objeto de vanidad. Al final de 1738 publiqué mi *Tratado de la naturaleza humana* [...] Jamás un intento literario ha sido tan poco afortunado [...] Nació muerto de la imprenta, sin recibir, por lo menos, la distinción de suscitar un murmullo entre los fanáticos. Pero siendo yo de un temperamento entusiasta y jovial, pronto recobré el aliento y proseguí con gran ardor mis estudios [...] En 1742 imprimí en Edimburgo la primera parte de mis *Ensayos*. La obra fue recibida favorablemente, y pronto me hizo olvidar por completo mi primer desengaño [...] Siempre había albergado la sospecha de que mi falta de éxito al publicar el *Tratado de la naturaleza humana* había procedido más del modo como fue redactado que de su contenido, y que yo había sido culpable de una indiscreción muy común al llevarlo a la imprenta demasiado pronto. Por consiguiente, vertí de nuevo la primera parte de esa obra en la *Investigación sobre el entendimiento humano* [...] Pero

Siempre había albergado la sospecha de que mi falta de éxito al publicar el Tratado de la naturaleza humana había procedido más del modo como fue redactado que de su contenido

*Presentación en el encuentro “Leer, un placer que da frutos”. Casa Lamm, México, D.F., 10 de julio de 2003.



la valía de un autor
no se mide por el éxito
inmediato de sus libros,
y no siempre los
contemporáneos de un
escritor son los mejores
jueces de su obra

ese trabajo no pasó de tener al principio un poquito más de éxito que el *Tratado*. A mi regreso [a Inglaterra] padecí la mortificación de comprobar que toda [ella] estaba revolucionada con motivo del *Free Enquiry* del doctor Middleton, mientras que mi producción había sido pasada por alto y despreciada. Una nueva edición de mis *Ensayos morales y políticos* que había sido publicada en Londres tampoco tuvo mucho mejor acogida [...] [Tiempo después], mi editor me informó que mis primeras publicaciones (excepto el desafortunado *Tratado*) comenzaban a ser tema de conversación; que las ventas iban aumentando gradualmente y que se pedían ediciones. Surgieron, en el plazo de un año, dos o tres refutaciones provenientes de reverendos y obispos [...] En 1752 se publicaron en Edimburgo, donde yo entonces vivía, mis *Discursos políticos*, la única de mis obras que alcanzó el éxito en la primera publicación. Fue bien recibida en el extranjero y en mi país. En el mismo año se publicó en Londres mi *Investigación sobre los principios de la moral*, que en mi opinión [...] es, de todos mis escritos históricos, filosóficos o literarios, incomparablemente el mejor. Vino al mundo, y pasó inadvertido.

La historia de las letras está llena de anécdotas como las de Hume o todavía más dramáticas, pues la valía de un autor no se mide por el éxito inmediato de sus libros, y no siempre los contemporáneos de un escritor son los mejores jueces de su obra. Pero el ejemplo nos sirve para examinar una de las preguntas que nos piden responder en esta mesa: “¿Cómo saber que tengo en las manos un libro de éxito?”

Alguien pensará que contar con ese secreto lo convertiría a uno en buen editor... ¿En buen editor? Más bien, lo convertiría a uno en un editor “de éxito”, eso sí, que no necesariamente es lo mismo. Porque ¿es el éxito nuestro propósito último? Veamos. El nombre de esta mesa es “El editor, formador de lectores”. Y me pregunto yo: ¿Publicar libros de éxito sirve para formar lectores?

Tratemos de imaginar qué clase de lecturas acompañarán hoy en día (si es que alguna lectura los acompaña hoy en día) a quienes hace una década obtuvieron su educación sentimental en las páginas de *Juventud en éxtasis*. Esa obra, paradigma indiscutible de “libro exitoso”, ¿acaso sirvió para formar lectores? ¿Aunque fueran diez o veinte? ¿Alguien, un solo adolescente de las decenas de miles que leyeron los libros de Carlos Cuauhtémoc Sánchez, uno solo habrá llegado a *Las tribulaciones del joven Werther*, a *Cumbres borrascosas* o a *En busca del tiempo perdido* tras despacharse *Un grito desesperado*? Vaya, ¿habrá desembocado, digamos, en las *Confesiones* de San Agustín? Sería interesante hacer la investigación, además de fácil y económico: bastaría una breve encuesta de preguntas cerradas y sus resultados iluminarían bastante el panorama.

No existe una fórmula del éxito, ni para publicar libros ni para nada en la vida, pero creo que a estas alturas de la cultura del *best seller*, todos los que estamos aquí sabemos, a grandes rasgos, qué clase de libros tienen altas probabilidades de ser exitosos, en el sentido de que se vendan a carretonadas. Hay una variedad de recetas que gente como Miguel Ángel Cornejo, Carlos Cuauhtémoc Sánchez, Xaviera Hollander y Og Mandino han elevado a un nivel de perfección.

¿Cómo saber que tengo en las manos un libro de éxito? Saberlo es lo de menos. Han aterrizado en mi escritorio libros de éxito garantizado y lo he sabido de inmediato. Recuerdo un manuscrito muy notable: *La vida en el reventón*, de Trixia Valle, acompañado de un completísimo y profesional plan de promoción que la propia autora llevaría a cabo en medios de comunicación y en secundarias y preparatorias del país. Por supuesto, lo rechacé. Lo rechacé porque las editoriales serias buscan algo más que el éxito a toda costa. Los editores tenemos la responsabilidad de cuidar la congruencia de un catálogo y de publicar obras afines a los principios y objetivos de la editorial en la que trabajemos. Pero también, y sobre todo, tenemos una responsabilidad ética y social, que al mismo tiempo es una

*Si de verdad queremos
contribuir a formar
lectores, las ventas no
pueden serlo todo*

*Gente interesada
en enriquecer
continuamente su
biblioteca, para volver
cada vez que quiera a
los libros que un día le
ofrecieron algún placer,
le dejaron alguna
inquietud o le
permitieron vislumbrar
alguna respuesta*

valiosísima oportunidad de trabajar por lo que creemos. Si de verdad queremos contribuir a formar lectores, las ventas no pueden serlo todo.

Hagamos una analogía con nuestros amigos los autores: ¿qué diríamos de alguien cuya ambición en la vida fuera convertirse “en un autor de éxito”? ¿Al menos yo pensaría que lo que esa persona quiere no es ser escritor, sino rico y famoso. Claro, un aspirante a escritor tiene el sueño legítimo y elemental de que la gente lo lea... pero no forma parte de esa aspiración que lo reconozcan en la calle y le pidan autógrafos ni tener un condominio en Nueva York. Esto no forma parte de la definición de *escritor*.

Supe de alguien que soñaba con “escribir filosofía barata”. Así lo decía, muy ufano él: “Yo quiero escribir filosofía barata”. No me parece que este ingenuo personaje esté muy alejado del que quiere ser un escritor de éxito antes que un buen escritor.

Pues tampoco es fama y prosperidad lo que buscamos los editores que estamos en esto por los libros y no por el *glamour*. Sin duda nos dedicaríamos a otra cosa, porque aparte de todo, *glamour*... no es que haya mucho.

Aludo a otra de las preguntas-guía del encuentro de hoy: “¿Formamos lectores o consumidores de libros?” Si nuestro único objetivo como editores fuera publicar libros de éxito, no estaríamos formando lectores, sino consumidores de libros a secas. Digo a secas, porque evidentemente los mejores lectores, el tipo de lectores que una sociedad civilizada (o “un país de lectores”) aspiraría a formar, son, además de lectores, consumidores de libros. Gente interesada en enriquecer continuamente su biblioteca, para volver cada vez que quiera a los libros que un día le ofrecieron algún placer, le dejaron alguna inquietud o le permitieron vislumbrar alguna respuesta. O simplemente para tenerlos allí cerca, en el librero, mostrando sus lomos surcados por lecturas y relecturas.

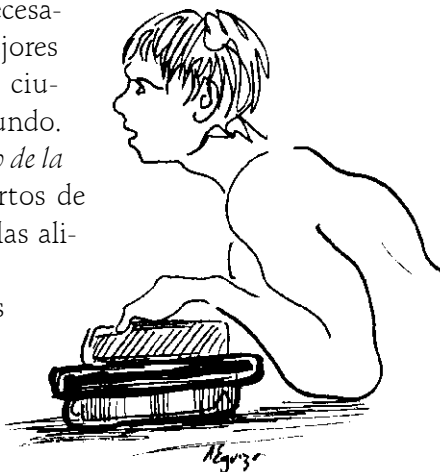
A los editores, incluso a los que no aspiramos al “éxito” medido exclusivamente en números, nos interesan sobre todo los lectores que visitan cada quincena las libre-

rías; que, sabedores de que una biblioteca personal es un proyecto de lectura, compran incluso más libros de los que leen. Los coleccionadores de fotocopias engargoladas y subrayadas con resaltador fosforescente nos resultan poco simpáticos.

Así, no vayan a creer que los editores podemos dedicarnos a publicar libros sólo porque sean buenos, aunque no se vendan. Las ventas no son todo, pero, ¡ay!, sin ventas...

Hace ocho años, en Paidós echamos a andar un proyecto de publicaciones en la casa mexicana de la editorial, para, y con esto aludo a otra de las preguntas-guía, abrir espacio a los autores mexicanos en nuestro catálogo. Con la asesoría y la participación de especialistas de indudable prestigio, formamos algunas colecciones de libros académicos: dos de ellas incluirían fundamentalmente traducciones de clásicos de su disciplina; otra consistiría en libros de texto introductorios, dirigidos a estudiantes de los primeros años de licenciatura de diferentes carreras humanísticas, escritos ex profeso por docentes universitarios de primera línea, y otra más publicaría ensayos originales de importantes pensadores de España y América Latina. Pusimos los libros en la calle, los promovimos, los dimos a conocer entre el público interesado, comenzó su vida propia. Pero pasó algo muy descorazonador: esos proyectos tan estimulantes, atractivos y necesarios, tan a tono con la tarea de formar mejores lectores, mejores estudiantes y mejores ciudadanos, fueron un fracaso de ventas rotundo. Varios de esos libros, al igual que el *Tratado de la naturaleza humana*, habían “nacido muertos de la imprenta”. Ahora esas colecciones no las alimentamos más.

No piensen que Paidós busca ventas millonarias para considerar que un libro ha valido la pena. No: estoy hablando de libros que al cabo de cuatro o cinco años no han agotado una pri-



*O podemos dejar de
pretender formar lectores
y reconocer de una vez
por todas que son ellos
los que mandan y los
que nos forman a
nosotros*

mera edición de dos mil ejemplares. Esto es un fracaso incluso para la más modesta de las expectativas.

Me he preguntado afanosamente qué es lo que falló. ¿Por qué esas colecciones tan prometedoras, que respondían a necesidades reales de estudiantes y profesores, no funcionaron? Les digo aquí entre nos: alguna vez quise echarle la culpa al departamento de ventas... pero el autoengaño me duró poco, pues ese mismo departamento, con todas sus virtudes o defectos, se las arregla para vender al año miles y miles de ejemplares de un libro que se llama *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* y de otro que se llama *El arte de amar*, y convirtió a uno titulado *No logo* en éxito de ventas a las dos semanas de su lanzamiento.

¿Qué falló, si no el departamento de ventas? ¿Habría faltado promoción? Pues no: los libros tuvieron sus costosas presentaciones, con vino y toda la cosa. Varias publicaciones periódicas les dedicaron notas y reseñas. En revistas especializadas obtuvieron buena crítica. Salieron en la portada de nuestro boletín de novedades, que enviamos por correo a los miles de universitarios que conforman nuestra base de datos. Enviamos también anuncios por correo electrónico, hicimos volantes que repartimos en congresos... en fin, aplicamos todo nuestro entusiasmo y nuestra imaginación. Inadvertidos no pasaron, pero las ventas siguieron igual de magras.

Seguramente la pregunta “¿Qué es lo que falló?” tiene varias respuestas posibles. Sin embargo, no estoy segura de que la mayor parte de esas respuestas estén en lo que hace o pueda hacer un editor. Creo que el grueso de la solución está en lo que hacen las familias y las escuelas y en lo que hacen las librerías. Nosotros hicimos todo lo que les dije, pero ¿qué hizo la librería? ¿Qué hizo el profesor?

Las editoriales podemos optar por hacer libros más a tono con el gusto del gran público: determinar si en esa masa de “gran público” hay un hueco digno en el que nos podamos acomodar, y tal vez de repente cometer alguna travesura. O podemos dejar de pretender formar lectores

y reconocer de una vez por todas que son ellos los que mandan y los que nos forman a nosotros, y a continuación disponernos a seguir sus dictados. O podemos seguir haciendo libros para los trescientos lectores, los mismos trescientos lectores de tiempos de Hume.

Aquí hay una respuesta a otra de las preguntas-guía de esta discusión. Hay algunos editores pequeños e independientes que es así precisamente como sobreviven, aprovechando el espacio que les dejan libre las exigencias de grandes tirajes y mucha venta a que están sometidos casi todos los demás. Deseémosles larga vida. Puede ser que el futuro, no de la industria editorial, sino de la cultura misma, esté en libros de los que ahora sólo ellos, los pequeños, los que cultivan a los trescientos lectores y no necesitan más, pueden darse el lujo de publicar.

Leer, un placer que da frutos

En España hay una librería por cada 12 000 habitantes; 3 159 para 40 millones. En Argentina, una por cada 15 000 habitantes. En Costa Rica, una por cada 27 000, mientras que en nuestro país hay una por cada 250 000 habitantes, para una población de 100 millones de habitantes.

**Mesa de librereros.
Arturo Ahmed**

El mundo del libro ha sufrido dos grandes pérdidas en la ciudad de México: el cierre de dos de las librerías más emblemáticas e históricas de la capital. La Librería Letrán y la Librería Salvador Allende de Copilco eran dos referentes de la vida cultural de la urbe y acumulaban entre sus paredes una buena parte de esa historia no tan lejana en que vender libros era algo más que un negocio y se convertía en una aventura, en una lucha por devolver a este país espacios de libertad y conocimiento.

Estos cierres, junto con el de más de 385 librerías en los últimos ocho años, han puesto en evidencia su fragilidad, pues deben competir con nuevos espacios de ocio a los que se ha integrado el libro, o con librerías que ofrecen una selección más amplia de novedades y fondo, junto con otras atracciones para el comprador, como la ya casi omnipresente cafetería.

Estos cierres también manifiestan una incapacidad para innovar y adaptarse a los nuevos tiempos y gustos

* Encuentro en apoyo al libro, celebrado en la Casa Lamm y organizado por Francisco Vargas, de Enlaces, el 24 de julio de 2003.

La política fiscal que se ha aplicado a las librerías durante mucho tiempo no ha permitido un verdadero crecimiento

del lector actual con recursos que no están al alcance de las librerías convencionales. Los competidores fuertes son las grandes superficies y también las ambiciosas propuestas que han sabido ofrecer a sus clientes, a lo largo de los últimos 30 años, por ejemplo Gandhi y El Sótano, que han captado a su público gracias a que le brindan de manera llamativa lo que busca. Más allá del análisis concreto de los dos casos citados, no deja de ser una contribución interesante al debate de que el cierre de pequeñas y medianas librerías se ha cargado a la cuenta de la aparición y extensión de las grandes superficies en la venta de libros.

Por otro lado, hay que reflexionar sobre factores no menos importantes que han propiciado dicha desaparición: la falta de capacitación profesional, los altos gastos de operación, una carga fiscal considerable, falta de la tecnología necesaria para administrar y controlar adecuadamente el negocio, el lanzamiento desmesurado de nuevos libros y la inmovilidad de los inventarios históricos, el poco crecimiento de la población lectora del país, acuerdos comerciales desventajosos para la mayoría de librerías, la competencia desigual con las grandes superficies, la poca promoción de autores de éxito en librerías, la alta rotación de personal, el nulo financiamiento histórico para establecer nuevas librerías, la poca participación en la distribución de libros de texto a escuelas, la guerra de descuentos al público sin que exista una política comercial que la regule, la falta de programas gubernamentales para abrir nuevas librerías o dar sustento financiero a las existentes y compartir con la industria editorial el estancamiento del sector por varios años. Sin embargo, y a pesar de todo, las librerías han incrementado el consumo de libros año con año.

La política fiscal que se ha aplicado a las librerías durante mucho tiempo no ha permitido un verdadero crecimiento, e igualmente los altos intereses hacen casi imposible un mayor financiamiento privado, ya que no incentiva la inversión. La caída brutal de las ventas de la industria editorial mexicana, y en consecuencia la quiebra desmesurada de librerías, no se debe sólo a la contracción econó-

mica. También está la demanda: no se venden libros porque no hay suficientes lectores. La solución inmediata es crear lectores, y ésta es una tarea educativa en la que incide también el factor económico, para que aquéllos puedan acceder a comprar libros.

Sin duda, uno de los más grandes problemas en las empresas libreras del país es la falta de modernización y actualización de conocimientos técnicos. Los libreros somos los principales referentes para la población lectora, tanto en lo comercial, como en el asesoramiento. Somos la única alternativa que asegura, como red de distribución, que los libros lleguen en igualdad de condiciones a la ciudadanía, sea cual sea su sustento y la forma de comercialización. No es necesario que hablemos de la función de las librerías, porque está demostrada su necesidad para hacer que el paisaje cultural en nuestro país sea más habitable.

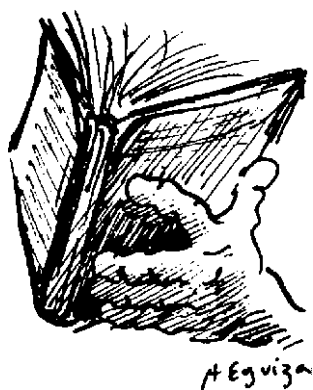
La implantación de la infraestructura tecnológica es baja, por lo que se tiene mucho camino por recorrer, mientras que la presencia de cadenas libreras es sumamente escasa por ahora. Ambos factores dan ventaja competitiva importante a las librerías independientes que, al estar mayormente informatizadas, pueden mejorar rápidamente su desempeño.

¿Qué pueden hacer los libreros independientes?

- Saber que el tiempo juega a favor de las empresas bien preparadas y en contra de las obsoletas.
- Ser empresarios comprometidos con su actividad y disfrutarlo, lo mismo que sus empleados; saber que sus clientes son uno de los activos más hermosos, vivos y necesarios para una mejor sociedad y a los que, por cierto, no hace falta convencer porque son, en su mayoría, autónomos.
- Utilizar el *software* y el conocimiento como aliados entre sus empresas y sus clientes, y entre ellas y otras



No es necesario que hablemos de la función de las librerías, porque está demostrada su necesidad para hacer que el paisaje cultural en nuestro país sea más habitable



librerías —*ninguna empresa tiene más futuro que aquella que tiene sentido.*

Tal como lo comentamos, la situación del mercado del libro en México requiere de un marco legal claro que regule su comercio y fomente la competencia sana, el crecimiento de las librerías y el de toda la industria en general. Hablar de la economía del libro es también situarse en su dimensión cultural, porque el precio único del libro no es un debate sólo económico, sino de política cultural de fondo. Ninguna política del libro puede olvidar la condición de vehículo de cultura para un mayor número de ciudadanos y no sólo para los que se conforman con un *bestseller* o los que anhelan el estudio académico, o para los que compran en un centro comercial o los que acuden regularmente a las librerías.

Del mismo modo, ¿por qué sólo han de vender libros quienes los tratan como una mercancía equiparable a cualquier bien de consumo inmediato? La industria del libro es especialmente vulnerable a los riesgos de la concentración editorial, ya que al dirigirse con numerosos títulos a un gran número de clientes se corre el peligro de que gran parte del catálogo se estandarice según los libros de poco movimiento y que esto ocasione mayor endeudamiento de los distribuidores o librerías, impidiendo así una adecuada comercialización.

Es cierto que la industria editorial en su conjunto se ha preocupado por fortalecer los mecanismos necesarios para crear nuevos lectores y hacer una oferta extensa de su producción. Sin embargo, la sobreproducción y la atención directa a los mercados en México han orillado a que las librerías compitan entre sí en forma desigual y desproporcionada.

Es necesario que las librerías en nuestro país den un giro importante en su desarrollo, ya que su crecimiento es proporcional al de nuevos lectores y a la urgencia de capacitarse mejor en programas de educación continua.

También hay que trabajar tenazmente en la revisión y reforma de la Ley de Fomento a la Lectura y el Libro para que sea aplicable a la realidad actual.

- 1) Las librerías son el único canal de distribución que asegura que los libros lleguen al mismo tiempo en todo el país.
- 2) Los libreros requieren de un programa de formación y capacitación continua, al igual que las editoriales en sus diferentes divisiones, especialmente en aquellas detonadoras de negocio que permitan colocar al libro como un objeto necesario.
- 3) Hace falta una Ley General del Libro que ayude al desarrollo de librerías y editoriales, pues con ello se estimulará a los creadores para una mejor producción editorial.
- 4) Hace falta una Ley de Precio Único del Libro, para que las pequeñas y grandes librerías puedan crecer y se abran nuevas; asimismo, para que el precio del libro no esté sujeto a los vaivenes del mercado y su geografía.
- 5) Es necesario elaborar un convenio con Conaculta-Educ al para la creación de nuevas librerías de la iniciativa privada, así como su actualización en infraestructura.
- 6) Hacen falta campañas de promoción al libro que se ubiquen en periodos determinados para las librerías.
- 7) Hay que animar a las librerías a realizar una auto-crítica que les permita mejorar su competencia y profesionalismo, al adecuar y crear mecanismos que lo posibiliten, especialmente las empresas más pequeñas.

Conclusiones

En la mesa de *marketing* logramos sacar algunas conclusiones, entre ellas que la mejor promoción es la de boca en boca, pues en general seguimos comprando por impulso, por recomendación, ya sea del tema, del autor, o porque a un amigo le gustó el libro. No obstante, el *marketing* en México se encuentra en pleno desarrollo, está cambiando.

**Mesa de
Promoción y
marketing.
Pilar Gordo,
Random House**

*Vendemos libros, pero no
creamos lectores;
tratamos de influir en
una decisión de compra
y a través de ésta
descubrimos lectores*

Ya no se trata sólo del departamento de prensa y promoción, sino de ver todos los procesos, desde la planeación estratégica, pasando por la comercialización, el lanzamiento y el análisis de los beneficios de nuestros libros, con base, por supuesto, en las necesidades que nos exige el mercado.

Discutimos también si somos creadores de lectores o de consumidores de libros, y concluimos que trabajamos para lograr ambas metas, pero no de la misma forma. Vendemos libros, pero no creamos lectores; tratamos de influir en una decisión de compra y a través de ésta descubrimos lectores, o bien los consumidores descubren al lector que llevan dentro.

Sabemos que ciertos libros se compran para satisfacer una obligación escolar, y muy pocos para satisfacer un estatus; por ejemplo, algunos adquirieron *Vivir para contarlo* de Gabriel García Márquez para llevarlo debajo del brazo porque eso representaba identificarse con cierto grupo, sin embargo, en muy pocos casos ocurre este fenómeno con libros de interés general.

El negocio editorial es un negocio noble: tenemos un gran público y un consumidor que van de la mano, lo que debemos preguntarnos es cómo los separamos.

También hablamos de la obligación de la lectura y del fomento a la lectura. ¿Dónde debe empezar?, ¿es obligación del maestro o de las madres en casa? Concluimos que el hábito de la lectura comienza en casa. Nos quejamos de que el gobierno no ha hecho nada por la lectura, de que los maestros no están bien pagados y, por ende, de que no tienen acceso a otras manifestaciones culturales o no se preocupan por fomentar la lectura entre sus alumnos. Nos alarmamos y nos lamentamos porque los demás no han hecho un buen papel, por el tiempo, porque somos pocos, porque no hay dinero; sin embargo, el hábito de la lectura inicia en la familia como un compromiso individual.

Hablamos de que la lectura es sinónimo de diversión, aventura, emoción y entretenimiento, pero también de información, por lo que estamos en el negocio del entretenimiento y la información, un negocio noble que otorga

una plusvalía individual y subjetiva, ya que cada persona vive y encuentra su propia historia en cada libro. Para lograr que los lectores se acerquen a los libros, tenemos que ser más arrojados, innovadores, creativos, comprometidos y responsables, pero sobre todo debemos alcanzar, mediante el *marketing*, que nuestros socios (libreros, medios de comunicación, sociedad) —con los que tenemos un objetivo común— lleguen a todos los lectores, tratando de acercarnos lo más posible y de cualquier forma.

La palabra clave en la que todos estamos de acuerdo es *promoción*, de la oferta de libros y demanda de lectores, aunque, curiosamente, es la fase en la que menos dinero nos otorgan para llevarla a cabo.

Tres propuestas

1) Está dirigida al mercado infantil como apuesta general, y en ella libreros, editores, directores y mercadólogos apuestan. Aunque la frase de que los niños son los lectores del mañana esté muy trillada, en realidad es cierto. Los libreros, nuestros distribuidores, tendrían que destinar espacios *ad hoc* para los niños. Tenemos casos de gran éxito, como la Ciudad de los niños o El Papalote, museo del niño, dos empresas privadas que se han adaptado a las necesidades de los menores para abrir un mercado potencial. Y aunque los niños no tienen decisión de compra, sus mamás sí la tienen, y las mujeres somos los consumidores más importantes de cualquier país, no solamente en México.

*el hábito de la lectura
inicia en la familia
como un compromiso
individual*

A final de cuentas, los niños suelen ser el motor de la lectura, porque insisten e insisten hasta conseguir lo que quieren, y si entre esas cosas está un libro, el resultado será maravilloso. Por ello debemos crear espacios en librerías de acuerdo con las necesidades de los niños, donde puedan ver la lectura como un entretenimiento. El 70% de los consumidores son mujeres, madres de familia; 30%, los padres. Así pues, nuestro esfuerzo, nuestra energía y, sobre todo, nuestra inversión económica deberían estar destinados a ellas.

2) La segunda propuesta es hacer del libro un objeto necesario. Debemos preguntarnos si realmente estamos haciendo bien las cosas o si queremos que a partir del libro o de la educación la gente llegue al libro, y entonces plantearnos por qué no llegamos a donde está la gente. Todos los editores sueñan con tener un *best seller*, los libreros sueñan con tener el mejor libro —estoy hablando de calidad—, que pueda vender millones de ejemplares, como pasa en otros lugares. Nosotros también queremos tener grandes lectores, grandes en calidad, ¿por qué no empezar tratando de hacer realidad ese sueño llegando a la televisión, por ejemplo? Las masas invierten su tiempo o la mayor parte de él en la televisión, y las escenas que continuamente ven están llenas de flores, cuadros, tazas de café, etc., pero no de libros.

Si a esto le agregamos que las grandes películas han sido llevadas al cine gracias a un libro, pero que curiosamente no aparecen libros en la película, que si acaso al final, en los créditos, nos informan que está basada en tal novela, la gente no imagina que un libro pueda ser necesario, jamás lo ve, y recordemos que la televisión y el cine tienen gran éxito porque el ser humano está acostumbrado a ver imágenes, le resulta mucho más fácil, ¿por qué no tratamos, entonces, de llegar a esta función?

3) La tercera propuesta me emociona y me entusiasma mucho. Surgió al platicar con un amigo de regreso de un viaje: ¿qué pasaría si nos unimos, si convocamos a mucha gente e instituir el Día Nacional de la Lectura? Esto viene a colación por lo que representa en España el día de *San Jordi*, cuando todas las editoriales, todo el país se dedican a la lectura. Las editoriales invierten grandes cantidades de dinero en publicidad para ese día, anunciando el día de *San Jordi*, ni siquiera la marca... Y los libreros otorgan descuentos, y las editoriales se pelean por tener las mejores campañas de publicidad para ganar mercado. Así resulta que *San Jordi*, para España, representa la segunda fecha más importante en cuanto a ventas.

¿Por qué nosotros no hemos sido capaces de promover masivamente la lectura, comprometer a Televisa, a TV

Azteca, a los medios de comunicación, a los librerías y las editoriales para que a través de sus recursos promuevan el Día Nacional de la Lectura? Así como para muchos es importante el 14 de febrero y se regalan corazones, según los recursos de cada quién, en el caso de los libros los segmentos también están tan divididos, hay mercado para toda clase de precios, ¿por qué no darle un giro e instituir el Día Nacional de la Lectura en México? Esto es algo en lo que podemos empezar a trabajar, sumando esfuerzos, y con lo que todos obtendríamos beneficios directos o indirectos.



Lamento que esta mesa de conclusiones sea la que menor convocatoria tenga, esperemos que sea por la lluvia y que no refleje un modo de pensar y de enfrentar los problemas, ni que nos gusta expresar los puntos de vista, pero no detenemos un poco más a concluir sobre el estado de la industria editorial.

Debo empezar con un *mea culpa* gremial, que al mismo tiempo es una suerte de diagnóstico de lo que pasó en la mesa de periodistas. Dije yo aquella vez —en que también me tocó ser vagón de cola—, que me sentía extranjero en ese entorno, y sin embargo en este momento quiero asumir una postura desde el gremio de los comunicadores, pues creo que fallamos en la mesa. Hubo poco diagnóstico sobre cómo se enfrenta la prensa, la televisión o la radio al problema de difundir, de dar a conocer, de comentar y criticar los libros. Se prefirió más el lado vivencial, lo sabroso de conocer lo que nos pasa a cada uno como individuos, pero entonces uno de los grandes aciertos de este encuentro —que permitía ir más allá y convertirlo en un seminario— se desaprovecha, y quizá también haya un error

**Mesa de
comunicadores.
Tomás
Granados,
Hoja por hoja**

*somos parte de los
proveedores de lectura,
es decir, al igual que los
editores de libros, somos
un agente que transmite,
a los ojos de los lectores,
materiales para
ser leídos*

*las noticias del mundo
editorial no llegan a
impactar en la prensa y,
en consecuencia,
tampoco en los lectores*

de percepción de lo que podemos esperar de él: es un sitio en el que soltaremos unas cuantas ideas, pero no pensamos que se convertirá en un seminario, es decir, un sitio de discusión que permita afinar las opiniones que en este momento intentamos reunir.

En ese sentido, hubo muy poca respuesta a lo planteado por Francisco Vargas al convocarnos. Decía que es una suerte de diagnóstico, porque quizás es lo que le pasa a la prensa en su relación con los libros. Hemos perdido de vista que somos parte de los proveedores de lectura, es decir, al igual que los editores de libros, somos un agente que transmite, a los ojos de los lectores, materiales para ser leídos, y quizá nos falló en la mesa de hace dos días tomar conciencia de que participamos, de que somos pares, en cierto sentido, de los editores, y no contribuimos a una reflexión sobre el deber de la promoción de la lectura, del interés por los temas que después se manifiestan en libros.

Quizá en el fondo no sea más que una falta de compromiso. Asistimos a una especie de diálogo de sordos: los editores lanzan sus libros, la prensa toma una guía que le interesa a ella misma y comenta algunas cosas, cada quien parece cumplir, pero estamos desaprovechando las oportunidades de crear sinergia; cada uno actúa por su lado, y creo que eso nos pasó en la mesa de hace dos días.

Lo grave, entre otras cosas, es que ni siquiera las noticias del mundo editorial no llegan a impactar en la prensa y, en consecuencia, tampoco en los lectores. Aquí terminaría mi opinión sobre lo que sucedió en la mesa. Quiero, sin embargo, retomar dos o tres puntos que se repitieron ahí y que también reflejan lo que le sucede a muchos lectores en general. Hay un acuerdo —y muy extendido, me parece, aunque no produzca nada— de que hay un exceso de oferta, es decir, hay demasiados libros y muy pocos sitios para venderlos, para informar al público acerca de ellos. Eso le pasa también a la prensa. Si revisamos lo que se publica en un mes, veremos que hay un puñado de libros que concentra la atención, y el resto pareciera no existir para los informadores profesionales; me parece que ahí están

fallando al no atender la oferta, pero creo que también a la demanda. Los periodistas, los que trabajan en los medios y tratan de difundir la información, no ponen frente a los ojos de sus lectores temas o autores de interés, no convierten las materias un tanto oscuras en asunto de todos los días, y ahí tenemos un problema de mala atención: hay lectores a los que no estamos llegando de un modo inteligente.

También quedó claro que hay una tensión entre el trabajo de los medios, lo informativo, la necesidad o las ganas de poner al tanto a la gente de lo que se publica y los esfuerzos de *marketing*, en vez de ser engranes que al girar hagan girar a los otros y produzcan efectos en una tercera instancia: los lectores. A veces parece haber conflicto, ser una zona de choque donde los esfuerzos del *marketing* están encaminados a aprovecharse de la prensa y la prensa se resiste; creo que ahí se está perdiendo, una vez más, la oportunidad de crear sinergia.

No quiero dejar pasar la oportunidad de comentar algunos asuntos que no aparecieron en la mesa que protagonizamos los llamados “periodistas” y que me parecen esenciales. Me llama la atención el consenso sobre la necesidad de investigar; requerimos saber con mayor detalle quiénes son los consumidores y quiénes los lectores, por qué lo son, qué los lleva a ser uno u otro; precisamos averiguar cómo funciona el mercado legal e ilegal del libro, cuál es el tamaño de la piratería y de la reprografía ilegal; necesitamos salir al mundo, salir a ver, a husmear, a meter la nariz en un montón de quehaceres que nos permitirán valorar lo que realmente sucede en la industria editorial.

Hay también otro fetiche acerca del cual tengo mis reservas: la legislación. México es un país dónde se tiene la firme convicción de que la ley crea la realidad; entonces, si establecemos nuevas leyes, crearemos una bonita realidad. No digo que no sea un mecanismo para transformar y normar las prácticas, pero suponer que la sola instauración de leyes sea la panacea y la gran solución —por decir lo menos— resulta dudoso. Yo me inclinaría por acuerdos

*México es un país
dónde se tiene la firme
convicción de que
la ley crea la realidad;
entonces, si establecemos
nuevas leyes, crearemos
una bonita realidad*



que no tuvieran que ver con lo legal, sino que fueran pactos entre profesionales, entre editoriales, entre librerías.

El famoso acuerdo del precio fijo en Inglaterra era extraoficial, fue un compromiso que firmaron por conveniencia los agentes del libro. Esperar a que haya una ley rotunda equivale a renunciar a una responsabilidad propia de la industria. Es decir, si hay un pro-

blema que la aqueja, hay que encontrar y promover una solución que no recurra necesariamente al Estado.

Esto también va de la mano con la necesidad de profesionalizar y estandarizar, en el mejor sentido de la palabra, al gremio. Vuelvo al ejemplo inglés, no porque tenga un particular amor por la isla aquella, sino porque establecer estándares profesionales que fijen con claridad lo que debe ser capaz de hacer un diseñador editorial, un jefe de *marketing*, un asistente editorial, nos ayudaría a sistematizar los puestos. De nuevo: no se necesita crear una licenciatura en edición, bastaría con que internamente editores y libreros dictaran una suerte de normas que describieran —por lo pronto— e hicieran explícito lo que tienen que hacer los agentes.

Ustedes disculparán si termino haciendo un comercial; no puedo dejar de hacerlo porque es algo que me llena de alegría, y porque en las intervenciones que hemos tenido aquí va ser el segundo anuncio de cosas muy promisorias. Alejandro Zenker habló de los trabajos que está haciendo en su editorial —que además es una imprenta muy audaz que vale la pena explorar—, y que es en la misma línea de algo que en *Hoja por Hoja*, o como emanación de ella, estamos haciendo. También estamos creando la colección Libros sobre libros, encaminada a ofrecer a toda la gente involucrada en distintas áreas de la industria editorial herramientas y guías para organizar el trabajo. Sin duda esto no es una medicina que todo lo cure, pero contribuye de modo indirecto y menos institucionalizado a la profesionalización.

De entrada creo que hace falta que reconozcamos, como también lo expresó Alejandro, que es necesario modular el clima de crisis permanente en la que vive la industria editorial. No debemos sucumbir al catastrofismo: hay más lectores que nunca en nuestro país, hay más gente capacitada para leer; quizá no haya más editoriales, pero cada vez es más fácil establecer una con las tecnologías recientes, basta con lo que traemos todos nosotros ahora en los bolsillos para crear una editorial, es decir, una inversión relativamente pequeña.

Creo, también, que contamos con una planta técnica que en ciertos aspectos está muy bien capacitada; los tipógrafos son crecientemente más aptos; los correctores, si bien siguen siendo bichos raros, cada vez es más fácil encontrar buenos profesionales, gente que ama la supervisión maniática de las planas. Creo, asimismo, que los libros son extraordinariamente baratos, lo digo en términos históricos: el libro debe de estar en el momento en que es más fácil adquirirlo. Diría que todos los que estamos aquí tenemos bibliotecas personales, cosa que hace más de cien años era imposible, era un sueño, una quimera. Los fenómenos que valen la pena en la historia de la humanidad no ocurren con rapidez, en consecuencia, podemos ser en este instante sembradores de unas semillas cuya cosecha ocurrirá en otro momento. Hagámoslo por mera equidad transgeneracional, que lo que ganemos ahora sirva a otros que están más allá. Y lo digo sin la cursilería con que los políticos suelen apelar al amor a nuestros hijos; yo no tengo hijos, no sé si los tendré, no es ésa la razón, simplemente se trata de la confianza en que la humanidad va mejorando poco a poco.

Otra evidencia de que estamos en un momento no tan malo es que hay más autores que nunca (no recuerdo quién bromeaba con la idea de que son más los autores que los lectores), y que se puede vivir medianamente; no todos serán dueños de grandes casas, ni tendrán gran tranquilidad, pero se puede vivir de escribir una variedad de textos. Desde luego, no es la vía más simple para sobrevi-

Propuestas

*podemos ser en este
instante sembradores
de unas semillas cuya
cosecha ocurrirá en otro
momento*

vir, pero creo que cada vez más se puede encontrar un modo de vida.

Y después de esta suerte de balance optimista —quisiere decir alegre—, paso a unas cuantas ideas que me gustaría entender como el fenómeno de la lluvia: confío más en la acumulación de cantidades insignificantes de agua. Una gota no tiene ni siquiera un mililitro, pero las gotas juntas forman encharcamientos y con ellos grandes problemas, que son capaces de impedirle a muchos asistir a acontecimientos como el de hoy. En este sentido creo que hace falta una concepción atómica de las acciones, sin llegar al extremo de que cada quien, con lo que haga para sí mismo y a su alrededor, esté bien. No creo que el único camino sea recurrir a las grandes decisiones que incluyan de nuevo al Estado, a la Caniem, al Conaculta, etc. Hay un cúmulo de esfuerzos que un puñado de personas de pequeñas empresas podemos llevar a cabo.

Así, quiero recuperar una propuesta que me pareció de las más valiosas, la de Abigail Garrido, de Paidós. Ella sugiere reunir los esfuerzos de los departamentos de promoción para conocer con detalle, y permanentemente, a los consumidores de libros: por qué compran lo que compran, cómo se comportan frente al libro, cuánto gastan, en qué momento deciden gastar. Aclaro de nuevo: no estoy hablando de la necesaria —y que creo que algún día se llevará a cabo— Encuesta Nacional de Lectura, que sólo el INEGI podría realizar; hablo de esfuerzos colegiados, grupos pequeños que efectúen esta clase de tareas.

El esquema también tiene otras aplicaciones. Este encuentro es una de ellas. El dedo más chiquito de Random House avasallaría a una empresa como la de Francisco, que organizó este foro; sin embargo, el trabajo de pequeñas gotas de lluvia, como lo es la labor de Francisco, contribuye a que nos concentremos por áreas de trabajo. Otros encuentros, con actividades más específicas, servirían no sólo para diagnosticar, sino para encontrar acuerdos en corto en materia de intercambio de información bibliográfica. No hay estándares que sirvan para que librerías, edi-

*la interacción en corto
de los distintos sectores
es la solución o la fuente
para encontrar
pequeñas soluciones a
los problemas de la
industria editorial*

tores, distribuidores y periodistas sepamos de qué estamos hablando. Existe, sin embargo, un estándar de Onix (Online Information Exchange), que es un esfuerzo por sistematizar el modo de referirnos a los libros; he ahí un ejemplo concreto de algo que simplificaría el conocimiento de la industria. En este sentido creo que la interacción en corto de los distintos sectores es la solución o la fuente para encontrar pequeñas soluciones a los problemas de la industria editorial. Pongámonos todos a llover de a poquito, y poco a poco reuniremos charcos como para causar estropicios urbanos. Confío mucho más en la vía del pequeño esfuerzo sostenido por las partes.

Ante todo quiero dar las gracias a Francisco Vargas por haberme invitado a participar en este seminario. Llegué a México hace tres años al negocio editorial, pero en una actividad muy distinta a la que desempeño ahora. Trabajaba para Disney vendiendo licencias de libros y revistas, es decir, era proveedor de contenido de las editoriales. Era un trabajo agradable, pero un reto bastante menor que el que ahora enfrento. Dirigir el negocio de Santillana Ediciones Generales me ha puesto en la otra cara de la moneda, que es el de las editoriales, y me he encontrado con un desafío bastante más complejo, pero también mucho más interesante y divertido.

La pregunta que tenía que responder era cómo hacer del libro un objeto necesario. La mayoría de nuestros productos editoriales tiene como finalidad el entretenimiento, y como tal es difícil que lo cataloguemos de “necesario”. De hecho, consideramos que nuestros competidores no son sólo las otras editoriales, sino también las compañías de video, cine, juegos electrónicos, etc., de manera indirecta. Esto, en el área infantil, se acentúa bastante más; sin embargo, no es algo que deba preocuparnos, pues aquí hay un mercado bastante grande. Nuestra inquietud más bien debería estar dirigida a cómo crecer y tener éxito en ese mercado.

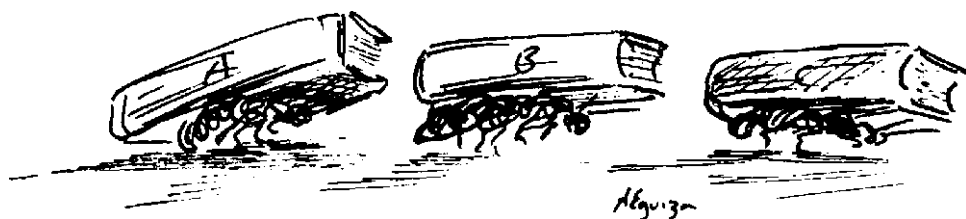
**Mesa de
directores
Armando
Collazos**

El gran problema del negocio editorial, en mi opinión, está en el precio. El precio es hoy una de las limitantes, pero podría ser uno de los grandes aliados. Yo cambié el paradigma, por ejemplo, de que en el caso de los libros infantiles lo que vende son los libros baratos. Eso no es cierto. Lo que se vende son libros que generan una sensación de justo valor, percibido por la cantidad que se paga. El inconveniente es que cada vez resulta más difícil ofrecer ese precio, porque en general el negocio editorial ha caído en una inercia muy peligrosa:

- Sobreproducción de títulos, con lo que la novedades pierden vigencia cada vez más rápido y el fondo pierde importancia. Esto acelera e incrementa las devoluciones.
- Por otra parte, la competencia en el canal de distribución infortunadamente se basa en el precio. Con esto, la tendencia a los descuentos en general y a la venta de saldos es cada vez mayor, lo que va en detrimento del libro y lo desprestigia. Además de que hace ver incluso más caros todos los libros que no son saldo o promoción.
- Por el lado del *marketing*, ante la recesión muchos periódicos se han visto obligados a reducir sus páginas dedicadas a la cultura.

En muchos de los casos la apuesta de los que estamos en el sector ha sido la de tener un porcentaje más grande del pastel actual. Sin embargo, creo que la apuesta debe ser por agrandar el pastel, y agrandararlo debe ser un trabajo de todos los que estamos en el gremio. Estoy seguro de que ése es el camino más rentable, aunque también el más largo. Los grandes cambios no surgen de procesos sencillos: requieren mucho trabajo día a día, seguimiento y coordinación.

La fórmula para reducir los precios de venta al público por parte de la editorial es muy simple: hay que vender más libros de cada título y tener un sistema de producción



e inventarios eficiente. Sin embargo, así como es de fácil decirlo es de difícil lograrlo. Tengo algunas propuestas muy simples que, seguramente, a muchos de ustedes ya se les habrán ocurrido:

- Reducir las novedades, pero invertir el efectivo que se pensaba gastar en inventario en *marketing* para llevar más gente a las librerías. Creo que nos llevaríamos una sorpresa al ver incrementarse las cifras de ventas de los títulos que sí publicamos, con lo que generaríamos un círculo positivo.
- Precio fijo. Esto ya fue planteado en el primer seminario y estoy cien por ciento de acuerdo. Así, la competencia en la distribución no se basará en el precio, sino en valores agregados que sí incrementarían las ventas y atraerían a nuevos lectores. Encargados de librerías mejor capacitados acerca de los productos que manejan, exhibiciones más atractivas, reposiciones a tiempo, etcétera.
- Limitar la venta de saldos. Dejarlo para temporadas de baja demanda o algo parecido. Si queremos que el libro tenga prestigio, debemos ser los primeros abogados para lograrlo y los saldos no ayudan.
- Hay un paradigma con el que he vivido desde hace 13 años que trabajo en la industria editorial: los libros no aguantan publicidad masiva. Tiendo a estar de acuerdo con esta premisa, cuando se trata de libros individuales. Sin embargo, como sector, deberíamos hacer campañas para masificar el libro. No podemos cruzarnos de brazos a esperar que el gobierno haga todo el trabajo.

Reiteradamente escucho comentarios pesimistas de mucha gente del sector. Yo no soy pesimista. Tenemos un trabajo difícil para romper la inercia que ha generado malos resultados financieros en algunas librerías y editoriales, pero hay caminos que permiten crecer, si trabajamos juntos con la meta de impulsar este gran mundo editorial. La solución está en el *marketing* y la comunicación que establezcamos. En eso, la unión del gremio es fundamental. Las librerías, y en general los canales de distribución, venderían y ganarían más, las editoriales también mejoraríamos nuestros resultados, y los agentes recibirían más regalías si dejáramos de pensar en plazos cortos y ampliáramos un poco más nuestros horizontes.

Siempre he creído en la importancia de este tipo de seminarios. Lo que sigue es no dejar en palabras las aportaciones que se han hecho a lo largo de estos días, sino tratar de llevarlas a cabo. El verdadero valor de una idea está en su implementación.

A nombre de la compañía que represento les reitero que estamos abiertos a estudiar y desarrollar iniciativas para beneficio común.

**Mesa de
editores.
Alejandro
Zenker**

La actividad editorial está compuesta de un complejo universo de entidades cuyas características y problemáticas difieren sustancialmente. Encontramos, por mencionar algunos, ocho segmentos básicos:

- 1) La gran industria trasnacional, producto de la globalización, compuesta por grandes capitales financieros que le apuestan al libro como mercancía y, por tanto, a los títulos de venta segura.
- 2) La mediana industria, que cuenta con grandes catálogos híbridos —títulos de gran venta y otros que le aportan prestigio— y recursos financieros nada despreciables que le permiten aprovechar los mercados internacionales.
- 3) La pequeña industria, que aborda básicamente el mercado nacional, con títulos de mediano desplazamien-

to y con graves problemas económicos como constante.

- 4) Las editoriales independientes, que publican sin un criterio preponderantemente económico y que gravitan entre la supervivencia y la desaparición.
- 5) La actividad editorial de las entidades académicas, con publicaciones subvencionadas y carentes de interés económico, donde prisa la irracionalidad editorial y el despilfarro de recursos.
- 6) La actividad editorial gubernamental, de similares características.
- 7) La actividad editorial de entidades privadas que, en algunos casos, invierten cuantiosos recursos en publicaciones de lujo y, en otros, se centran en temas de capacitación y promoción.
- 8) La actividad de las entidades sociales, como las ONG, caracterizadas, salvo contadas excepciones, por sus recursos precarios y publicaciones destinadas a la difusión.

Cada uno de estos segmentos enfrenta problemas similares en unos aspectos, y totalmente diferentes en otros. Para entenderlo debemos tener en mente dos elementos básicos: el proceso de producción y el ciclo del libro.

Hay aspectos en el proceso de producción del libro que le son comunes a todos, como la revisión, el cotejo y marcaje del original, la tipografía, formación y lecturas de pruebas. La diferencia comienza a ser palpable en los pasos siguientes: la impresión y encuadernación, donde el factor determinante lo compone el tiraje. El mercado está estructurado, más mal que bien, para distribuir tirajes grandes y venderlos en tiempos muy cortos. Esto nos lleva a lo que llamamos “el ciclo del libro”, en el que intervienen la promoción, la distribución y la venta.

Para comprender la diversidad de condiciones, tomemos el caso del tiraje: las grandes editoriales que abarcan todo el mundo de habla hispana determinan la cantidad de ejemplares de un libro partiendo de una distribución

mundial y recurriendo a los proveedores de impresión y encuadernación más competitivos, sin importar en qué lugar del mundo se localicen, lo que nos arroja un tiro largo a costo bajo y un libro contra cuyo precio un editor local de limitados recursos no compite. Por otro lado, esto sólo se puede hacer con libros cuya venta es segura, es decir, que responden a un común denominador cultural o interés general. Queda fuera de este esquema gran parte de las obras de autores nuevos y desconocidos. Los editores pequeños e independientes vienen a llenar este vacío, con tirajes más reducidos o cortos que se dirigen a intereses más específicos.



De lo anterior se desprenden las respuestas a las preguntas formuladas en la mesa de editores, divididas en dos bloques:

Primero:

- 1) ¿Formamos lectores o consumidores de libros? Los editores en general no forman lectores, sino que buscan hacerle llegar a los ya existentes sus ofertas a manera de mercancía.
- 2) ¿Se edita por política de empresa o buscando lectores? Toda editorial edita tanto por política de empresa como buscando lectores.
- 3) ¿Cómo saber que tengo en mis manos un libro de éxito? Sólo los editores económicamente poderosos tienen los recursos para determinar, a ciencia cierta, mediante estudios de mercado, si tienen un libro de éxito, y sólo ellos aprovechan realmente la infraestructura de distribución, promoción y venta. Es más, con recursos hacen, casi de cualquier obra, un “libro de éxito”. Un editor pequeño, aunque lo tenga, o aunque fabrique un libro con altas probabilidades de venta masiva, al carecer de recursos e infraestructura para comercializarlo intensivamente, está condenado a logros muy marginales en materia de venta.

Segundo:

- 1) ¿Nos convertiremos en una industria de traducciones o abriremos espacios a los autores mexicanos? Las traducciones son caras. Es más barato producir la obra de un autor mexicano. Pero el mercado no responde a nacionalidades, sino a nombres, títulos, temas que se comercializan por responder a modas, corrientes de pensamiento actuales, euforias momentáneas.
- 2) ¿Cómo sobrevive un autor independiente? Conociendo su mercado y dominando su negocio. Siempre es posible impulsar un proyecto editorial independiente exitoso, si uno lo hace con entrega y atendiendo a la lógica del mercado. La sepultura del editor independiente es, generalmente, su ignorancia de las leyes del mercado.
- 3) ¿Cómo aprovechar las nuevas tecnologías para crear nuevos lectores? Conociéndolas y aplicándolas, y sabiendo cómo su uso incide en el resto del ciclo del libro, es decir, la promoción, distribución y venta.

En general, concluimos que la industria editorial está dividida en segmentos, cada uno de los cuales tiene sus particularidades y enfrenta problemas de naturaleza distinta. Por eso es imprescindible profesionalizar al editor, ya sea pequeño, mediano o grande, dotarlo de los conocimientos necesarios para que sepa aplicarlos de acuerdo con las circunstancias y el medio en el que se desenvuelve. Para eso necesitamos tres elementos básicos:

- 1) Crear una carrera profesional donde formemos editores y profesionalicemos el medio.
- 2) Impulsar la investigación sistemática de los diversos fenómenos a los que se enfrenta el quehacer editorial desde el ángulo de cada uno de los que en él intervienen y...
- 3) Desarrollar una labor de difusión profesional que ayude a los editores a hacerse de información y conocimientos para el desempeño de su quehacer.

Para esto, en nuestro caso, como editorial independiente, estamos impulsando:

- 1) El Instituto del Libro y la Lectura, como asociación civil, que ataque estos problemas sin caer en intereses políticos, grupales o gremiales.
- 2) La revista *Quehacer Editorial*, como medio de difusión.
- 3) La colección titulada “Yo medito, tú me editas”, constituida por libros que abordan temas de interés para el medio editorial.

**Cómo volver al
libro un objeto
necesario...**

Creo que hay una sola respuesta: promoviendo la lectura. La pregunta es, entonces, ¿cómo promover la lectura? En la mesa de editores concluimos que, en realidad, los editores no formamos lectores. Quizá contribuimos marginalmente a ello a través de las actividades que realizamos y cuyo fin principal es, generalmente, la venta. Partimos —y creo que erróneamente— de que la función de generar lectores le corresponde exclusivamente al Estado. El Estado es, efectivamente, el principal responsable, junto con el sistema educativo privado, de crear lo que se ha dado en llamar el “hábito de la lectura”.

Pero hay de hábitos a hábitos, y de métodos a métodos. La lectura tiene que ser, que percibirse, ante todo, como algo placentero o útil. La obligación de leer, el castigo si no se lee, el insulto al que no lee, no produce lectores —al menos no lectores habituales que lean por placer toda su vida—, sino que los ahuyenta.

En México hemos pasado por varias etapas históricas a lo largo de las cuales se han logrado avances significativos. En el siglo pasado, México era un país de analfabetas y las carencias en materia de acceso a los libros eran enormes. Para darnos una idea de la magnitud de la tarea traigamos a la memoria que en 1920 México tenía sólo 14 millones de habitantes de los que sólo un millón estaba en escuelas, de manera que se calcula que 80% de los pobladores era analfabeto. El objetivo de Vasconcelos —lograr

una escolaridad de cuatro años promedio— se logró 65 años después, cuando la población había crecido alrededor de 700%. Mientras que en 1925 el objetivo era lograr una capacidad de lectura básica (leer en voz alta, leer y escribir tu nombre propio, leer letreros, etc.), hoy, al hablar de formación de lectores nos referimos a lectores competentes capaces de leer libros técnicos, poesía, novelas.

Alcanzar ese tipo de lectura en la mayor parte de la población requiere cambios drásticos en muchos terrenos, particularmente una acción concertada entre pedagogos, escuelas, promotores, editores y Estado, y una dirección clara que conozca profundamente la realidad nacional y se plantee objetivos realistas en un programa a largo plazo que acerque a la población al placer de la lectura a través de un gran cambio cultural que no se dará sin cambios económicos y políticos de gran envergadura.

Estamos hablando de programas a 10, 15 o 20 años, y no de proyectos sexenales con fines meramente políticos que no inciden sustancialmente en la situación que prevalece actualmente.

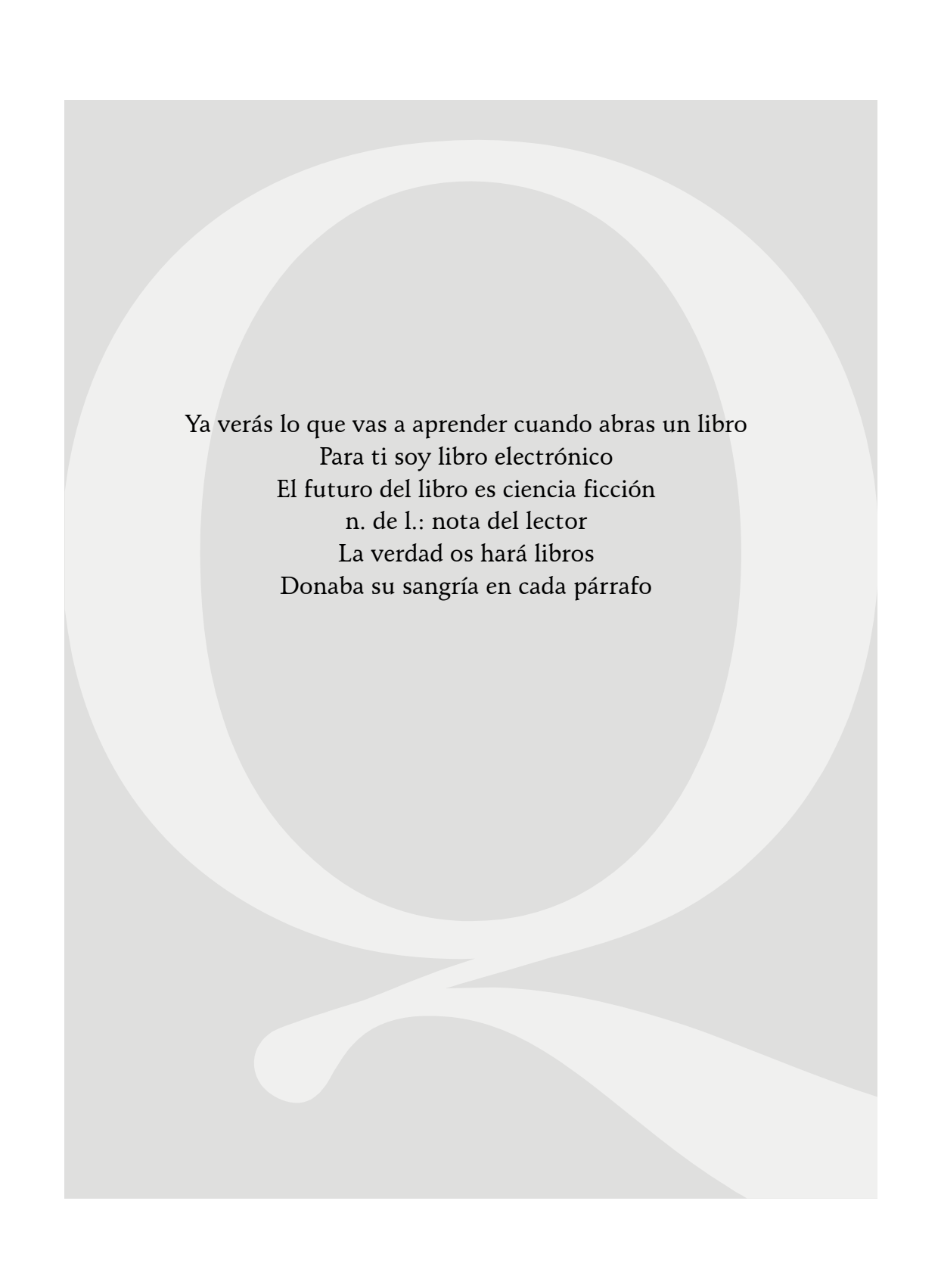
Hacer de nuestros 100 millones de habitantes una población lectora significa entre otras muchas cosas:



- Crear una didáctica de la lectura por placer e implantarla en las escuelas del país.
- Capacitar a los maestros para que sean capaces de aplicar esa didáctica y se conviertan ellos mismos en lectores.
- Crear legiones de promotores de la lectura capaces de abordar los diversos impedimentos actuales con creatividad y recursos.
- Desarrollar mecanismos que generen un cambio de actitud en el seno de las familias para que éstas incorporen la lectura como actividad recreativa.
- Crear estímulos fiscales y tratos preferenciales a los bienes y servicios producidos a lo largo del ciclo del libro para la creación de más editoriales, distribuidoras y librerías.

- Promover con creatividad el impulso de nuevas formas de concebir las librerías y estimular su creación en todos los rincones del país.
- Aprovechar las nuevas tecnologías para facilitar y abaratar el acceso a los textos, independientemente de qué lo contenga, el papel o un medio electrónico.
- Crear más y mejores bibliotecas con un nuevo sentido didáctico que las hagan lugares lúdicos a los que la población se sienta atraída.
- Incorporar a entidades públicas y privadas a los esfuerzos a favor de la lectura: no compete sólo al Estado, sino a la sociedad en general.
- Profesionalizar el quehacer editorial creando licenciaturas en las ciencias del libro, que incluyan a editores, distribuidores, libreros y promotores ampliamente capacitados.
- Generar instrumentos de información y medición fidedigna sobre el estado que guarda tanto la lectura como el efecto que causan las medidas que se aplican en materia de fomento.
- Impulsar actividades de investigación que retroalimenten los esfuerzos que se realicen en favor del libro y la lectura.

Éstas no son sino algunas de las medidas que deben aplicarse. Significa trabajar concertadamente e, insisto, a largo plazo para obtener resultados cualitativamente distintos y que nos lleven a hacer realmente de México un país de lectores. Si trabajamos a favor de la lectura, estaremos trabajando también a favor de las editoriales y, evidentemente, del libro. Porque sólo en un país de lectores el libro es necesario.

The background is a light gray square. In the center, there are two concentric circles. The inner circle is a medium gray, and the outer circle is a lighter gray. Below the circles, there is a stylized, white, abstract shape that resembles a figure or a splash, extending downwards and outwards.

Ya verás lo que vas a aprender cuando abras un libro
Para ti soy libro electrónico
El futuro del libro es ciencia ficción
n. de l.: nota del lector
La verdad os hará libros
Donaba su sangría en cada párrafo

El sentido de la lectura y los caminos de Michèle Petit

En su *Autobiografía de una lectora nacida en París en los años de posguerra*, la investigadora francesa Michèle Petit refiere:

En la ciudad donde vivo [París], que es una de las más hermosas de Europa, la gente no para, como en todas partes (aunque quizás en mayor grado), de repetir los mismos convencionalismos, la misma jerga, los mismos comentarios. Estamos enfermos del lenguaje, somos grises, previsibles: ya sé de memoria lo que van a decir, yo misma repito frases hechas, le callo la boca a los demás. Me siento avergonzada. Entonces, por la noche busco palabras que no estén cubiertas de polvo ni alteradas por las frases trilladas. Leo. Los libros me lanzan al aire fresco.

*por la noche busco
palabras que no estén
cubiertas de polvo ni
alteradas por las frases
trilladas. Leo. Los libros
me lanzan al aire fresco*

Éste es uno de los diagnósticos más certeros sobre la realidad cultural contemporánea (“estamos enfermos del lenguaje”) que es válido no únicamente para Francia. En todas partes del mundo estamos enfermos del lenguaje, y la gente de la cultura se afana y se ufana en decir la Última Palabra.

Asimismo, la reflexión anteriormente citada de Petit plantea fielmente cuál sería uno de los sentidos que la lectura debería poseer quizá para mejorarnos: lanzarnos al aire fresco, desempolvar nuestras palabras y frases trilladas, y evitar que andemos por la vida con ínfulas autoritarias, tapando bocas y preguntando a cada momento, como ha descrito Daniel Pennac: “¿Pero es que acaso no has leído aún el maravilloso libro de Equis?”

Lo que han descrito certeramente Petit y Pennac es aquello que, también, con todo acierto, Fernando Savater ha denominado “el hastío de la cultura”; esa enfermedad que consiste en creer todo el tiempo que los demás deben ser iguales a nosotros para que sean realmente “cultos”; ese mal que ha saturado de gestos, guiños, mensajes, símbolos y exigencias a todo un medio que confunde, efectivamente, todo el tiempo, el camino con el propósito.

Leer es un camino y, como todos los caminos, conduce a algún sitio, sea el que fuere. Pensar que leer es el fin en sí mismo es uno de los despropósitos más grandes de una cierta cultura acumulativa que se ha vuelto soberbia sin darse cuenta y que, por lo mismo, no admite su soberbia.

En todas partes, al igual que lo ha visto Michèle Petit en Francia, abundan los discursos previsibles, las frases hechas y los que buscan tapar la boca a los demás. En México, por ejemplo, al igual que lo ha descrito Daniel Pennac en *Como una novela*, no son infrecuentes los pedantes en turno que vienen y nos berrean al oído:

*Si el libro no se lee por
necesidad y para
alimentar nuestra vida,
a lo único que puede
conducir es al absurdo*

—Pero, ¿cóoomo es posible que no haya leído usted a Paul Austeeer?, ¿cóoomo es eso de que no le guste el Gran Vila-Maaaatas?

Eso y más.

Cuando se cree de veras que el camino es el fin, nadie se pregunta qué caso tiene internarse en vereda inhóspita nada más porque a los demás les parece Fun-da-men-tal. Si el libro no se lee por necesidad y para alimentar nuestra vida, a lo único que puede conducir es al absurdo.

Y aquí viene a cuento una preciosa parábola que Idries Shah recoge en *La sabiduría de los idiotas*, una recopilación de relatos de la tradición sufí:

Cierto derviche Bektashi era respetado por su piedad y su aparente virtud. Siempre que alguien le preguntaba cómo había llegado a ser tan santo, invariablemente respondía: “Sé lo que hay en el Corán”.

Un día acababa de dar esta respuesta a alguien que le preguntaba en una cafetería, cuando un imbécil preguntó:

—Bueno, ¿y qué es lo hay en el Corán?
—En el Corán —respondió el Bektashi—,
hay dos flores prensadas y una carta de mi
amigo Abdullah.

Hoy en el medio de la cultura los preguntones como el del relato sufí son cada vez más escasos, porque la mayoría de las personas da por sentadas muchas cosas y no quiere pasar por imbécil haciendo preguntas que tendrían que ser lógicas y naturales, pero que pueden resultar inoportunas.

Damos tantas cosas por sentadas, que llegamos a creer que quienes nos exigen ¿que leamos tal o cual cosa han leído algo que realmente vale la pena para su vida.

Contrariamente a esta disposición previsible, Michèle Petit ha encontrado y estudiado, en la actividad de leer, la existencia de una cultura restauradora; es decir, de un ejercicio íntimo, individual, que ofrece la posibilidad de la elaboración de identidades. Explica:

Si la lectura sigue teniendo sentido para nuestros numerosos niños y adolescentes que leen, ya sea con frenesí o de manera episódica, es, en mi opinión, porque la consideran un medio privilegiado para elaborar su mundo interior y, en consecuencia, de manera indisolublemente ligada, para establecer su relación con el mundo exterior. Es ante todo porque les permite descubrirse o construirse, darle forma a su experiencia, elaborar sentido. Esto no es algo nuevo en absoluto, pero adopta una dimensión particular en estos tiempos en los que, mucho más que en el pasado, tienen que construir ellos mismos su identidad.

En su *Autobiografía...* Michèle Petit relata la multiplicidad y diversidad de sus lecturas e influencias (desde el Pato Donald a Thomas Bernhard, pasando por Tintín,



los preguntones son cada vez más escasos, porque la mayoría de las personas da por sentadas muchas cosas y no quiere pasar por imbécil haciendo preguntas

*Aplicando los
conocimientos de su
formación psicoanalítica
ha puesto mucha
atención en la
importancia que tienen
el libro y la lectura
para la reparación,
la construcción y la
reconstrucción de las
personas en
situaciones límite*

Molière, La Rochefoucauld, Freud, Lacan, Montaigne, Camus, Breton, Villon, Proust y muchos más) y enfatiza la dimensión indispensable de la literatura para su existencia: el viaje permanente por el mundo, y por los mundos, que significa leer a los desencantados que “pulverizan los discursos de santurrones”.

Michèle Petit ha abierto puertas y ventanas para dejar correr, precisamente, un aire fresco en el análisis del fenómeno de la lectura. Aplicando los conocimientos de su formación psicoanalítica ha puesto mucha atención en la importancia que tienen el libro y la lectura para la reparación, la construcción y la reconstrucción de las personas en situaciones límite.

Alejada de prejuicios y de conceptos preconcebidos, ha examinado la cultura del libro desde perspectivas hasta entonces inéditas. Su visión sobre este tema es hoy, sin duda, la más estimulante y la más provocadora desde que Daniel Pennac publicó *Como una novela*, hace poco más de una década, entre otras cosas porque su visión aporta, en efecto, nuevos acercamientos, más allá de la dimensión utilitarista de la lectura y más allá también del placer por el placer mismo.

Michèle Petit ha trazado caminos y ha sembrado en ellos señas orientadoras. Sus libros *Nuevos acercamientos a los jóvenes y la lectura* (México, FCE, 1999) y *Lecturas: del espacio íntimo al espacio público* (México, FCE, 2001) han hecho más para formar lectores “que muchos manuales llenos de recetas mágicas”, como dijera, con entera razón, su editor mexicano Daniel Goldin.

En América Latina comprendí —afirma esta destacada investigadora, a quien se debe una de las revitalizaciones más originales del tema del libro y la lectura— que cuanto más difícil y violento es el contexto, más vital resulta mantener espacios para el respiro, el ensueño, el pensamiento, la humanidad. No sólo para olvidar, sino también para mantener un poco de sentido en medio del caos, para recuperarse. Un libro, una biblioteca son eso, espacios. El libro y

la lectura son también espacios de resistencia, para no dejar el monopolio del sentido, de las narraciones, a los poderes autoritarios, a los fanatismos religiosos o al “orden de hierro” televisivo, como dice Armando Petrucci; en otras palabras, a la uniformidad creciente de sus productos.

En una época de conceptos culturales demasiado enfáticos y exclusivistas, Michèle Petit ha devuelto a la cultura literaria su más auténtica dimensión restauradora.

¿Leer para qué?

Desde hace algunos años, quizá desde aquel libro que escribí, basado en entrevistas a científicos y en mis propias reflexiones, *Lectura de un mundo nuevo* (UAS, 1994), sigo pensando en la pregunta ¿leer para qué? Leer para qué en tiempos de pragmatismo y banalidad, cuando está de moda hablar de la lectura como obligación, de la lectura como vía infalible al éxito, de la lectura como puerta grande a la sabiduría, de los libros como fuente inagotable de información y memoria, de la página escrita como afrodisíaco o manantial de placer, de la lectura, en fin, como antídoto contra el aburrimiento. Todo ello es parcialmente cierto o parcialmente falso, según el ángulo desde el que se le quiera analizar. Al menos en este país y en este momento, si pensamos en la fantasía de la mayoría de los padres —que lo máximo en su vida es que alguno de sus hijos llegue ser presidente de la República—, podemos afirmar con toda certeza que la lectura no es, precisamente, la herramienta del éxito, de ese éxito.

Antonio Tabucchi plantea una cuestión semejante en su libro *La gastritis de Platón*, que inicia con el malestar que le provoca el planteamiento de Umberto Eco, en un ensayo publicado en *L'Espresso*, acerca de la función del intelectual en la sociedad. Eco resume su idea afirmando que ante un incendio, al intelectual no le queda más que coger el teléfono y llamar a los bomberos. Este supuesto irrita a Tabucchi, quien señala que debe entenderse al intelectual como escritor (trátase de ficción, de ciencias o



*la función del intelectual
no es inventar remedios,
tampoco resolver crisis,
sino provocarlas y, mejor
aún —o peor, según se
quiera interpretar—,
poner en crisis*

de humanidades) y que a esta clasificación debemos sumar a los poetas. En primer lugar aduce que el intelectual haría lo mismo que cualquier otra persona con sentido común: llamar a los bomberos, a los expertos, para que apaguen el incendio. Su función no es la de ahogar las llamas, pero sí la de pensar, reflexionar e indagar sobre las causas y los efectos del siniestro. Así, Tabucchi echa mano de esa provocación con la que titula su libro *La gastritis de Platón*. Si los poetas hubiesen inventado un remedio contra este padecimiento, la historia de las ideas quizá sería otra. El filósofo griego no habría excluido a los poetas de su República, pues les hubiera encontrado una función práctica en la vida. Pero no ocurrió así y los intelectuales han dedicado sus vidas a interrogarse y a imaginar la realidad de otros modos distintos a lo que marca un orden establecido, una legislación, y con mucha frecuencia a acelerar los procesos históricos, a transgredir los ritmos, a provocar rupturas y a pretender momentos inaugurales. En la mentalidad de Rimbaud, el hombre moderno es aquel siempre distinto de sí mismo.

Tabucchi se remite a Lyotard y a Wittgenstein para insistir en que la función del intelectual no es inventar remedios, tampoco resolver crisis, sino provocarlas y, mejor aún —o peor, según se quiera interpretar—, poner en crisis. El intelectual y el poeta, inconformes, es decir renuentes a la forma por definición, se interrogan sobre las causas y razones de tal situación, de tal fenómeno, de equis circunstancia. Al cuestionar la realidad y pretender su interpretación, las categorías del relato histórico y del pensamiento dominante entran en crisis para abrir la puerta a un orden diferente. El intelectual y el poeta no limitan su papel a llamar a los bomberos, buscan darle un significado al fuego, exploran su origen y las consecuencias en lo particular y en lo general; a menudo también lo colocan en una perspectiva estética, si es el caso de un artista.

Si ésta es la función del intelectual, si la lectura es su fundamento cognoscitivo y la escritura su herramienta de trabajo o su instrumento de transformación, entonces uno

vuelve a preguntarse con Tabucchi si la lectura no conduce justamente a la crisis, en la medida en que siembra de preguntas el pensamiento de los individuos, además de otorgarles información y conocimiento, por supuesto.

Leer para qué. ¿Acaso para tener las prostitutas más cultas e informadas o para jactarnos de poseer una sociedad pobre y desempleada, pero con muchas lecturas? La experiencia de los países del llamado “Socialismo real” es que forjaron generaciones de lectores voraces, tanto que no pudieron impedir que los libros prohibidos de autores como Soljenitzin, Pasternak, Mijail Bulgakov, Ismail Kadaré, Reinaldo Arenas, entre muchos más, se multiplicaran domésticamente en las máquinas de escribir mecánicas y en papel calca. Miles de copias salían de los lectores clandestinos hacia un público anhelante, sin ningún otro objetivo que romper el cerco de la forma, de la ley que niega la libertad de pensar.

Leer para qué. ¿Para conocer de manera pasiva la versión oficial de la historia, para entender el país como río de un solo afluente, o leer para preguntarse sobre los porqués de estas crisis recurrentes? Se ha pensado que la literatura, que la poesía, es inocua; que las guerras las provocan los generales y los políticos ansiosos de poder, pero en el centro de todo están las palabras. No hace mucho leía *Soldados de Salamina*, que nada tiene que ver con la guerra contra los persas, pero sí con el desangramiento fratricida de la España republicana y la España nacionalista. Rafael Sánchez Mazas fue un poeta, un escritor bueno, pero no grande, según lo califica Javier Cercas, autor de esta novela.

Sánchez Mazas fue uno de los fundadores de la Falange española, uno de los responsables, junto con otros escritores y políticos, como José Antonio Primo de Rivera, de la exaltación del derechismo fascista que se enfrentó a la otra España sublimada en los poemas y los cantos de las izquierdas. Los intelectuales trazaron porvenires diferentes, imaginaron y recrearon a su país desde una perspectiva antagónica, irreconciliable y con una mirada sobre el pasado que reposaba en mitologías rivales. Javier Cercas

*Miles de copias
salían de los lectores
clandestinos hacia un
público anhelante, sin
ningún otro objetivo que
romper el cerco de la
forma, de la ley que
niega la libertad
de pensar*

*Se ha pensado que la
literatura, que la poesía,
es inocua; que las
guerras las provocan los
generales y los políticos
ansiosos de poder, pero
en el centro de todo
están las palabras*

*La literatura, y la
lectura en general, nos
aleja del dominio de la
placidez y la inocencia.
Nos lleva al conflicto de
la decisión, de la
elección o de la duda
abierta, sin más
respuesta que la
incertidumbre*

hace una lectura de la historia reciente de su país desde otro ángulo, quizá desde el bienestar y la amnesia que domina a las nuevas generaciones de la España de la Unión Europea, para mostrarnos su propio asombro ante el papel de los intelectuales, de los poetas, y sus obras en la gestación de una guerra civil. Pero si nos vamos un poco más atrás y enfocamos la atención en Goethe, observaremos que el romanticismo que incendió los nacionalismos también causó víctimas entre los jóvenes de Europa a causa de la lectura de *La cuitas del joven Werther*. Una obra literaria llevó a repetir físicamente el acto banal de un personaje de ficción. El suicidio se había puesto de moda.

Leer literatura, entonces —me pregunto—, ¿es una simple fuente de placer, tal como lo suelen vender los panegiristas de la lectura? Pienso definitivamente que no. La literatura, y la lectura en general, nos aleja del dominio de la placidez y la inocencia. Nos lleva al conflicto de la decisión, de la elección o de la duda abierta, sin más respuesta que la incertidumbre. Nos lleva, cuando realmente funciona como obra de arte o como pieza de conocimiento y reflexión, a la crisis que alude Tabucchi. La lectura no es de ninguna manera la vuelta al paraíso perdido, sino su alejamiento, el camino de la inconformidad. Porque, además, la literatura abreva aún en la conciencia popular, en la oralidad, en el habla de todos los días que renueva, trastoca y enriquece las lenguas que logran afianzarse a la permanencia gracias al artefacto que representa la literatura: la letra.

El pensamiento escrito no sólo mantiene viva y en movimiento una lengua, sino que la lleva permanentemente a una crisis vital, al cuestionamiento perpetuo de su pureza y a la eliminación o rescate de elementos que ganan o pierden utilidad y vigencia, sumando o desechando palabras que provienen de los idiomas donde se produce ciencia y tecnología, es decir, desde donde se dictan las reglas del juego planetario. Hablamos de sociedades alfabetizadas, aunque no lectoras necesariamente, pero nos referimos a naciones donde la lengua, el conocimiento del

idioma es fundamental para adquirir un sentido de pertenencia y de identidad. La educación, en buena medida, concentra su principio en la lengua, en la escritura correcta del idioma. Aún hoy, las sociedades con poco desarrollo escritural no comprenden que la lectura no es la panacea o la llave de sus problemas, sino justamente lo contrario, el conocimiento o reconocimiento de todos sus problemas, la toma de conciencia de sí mismos, de los difíciles caminos para hallar las soluciones.

Para mí, como escritor y gestor cultural, la lectura pasa por la decisión, por la capacidad de elección, por el libre albedrío. Ese punto que planteaba Engels justamente como máxima aspiración del hombre libre, del hombre nuevo, esa pequeña fisura por donde hicieron agua las sociedades del socialismo real y por donde se continuarán ahogando todas las dictaduras y totalitarismos del mundo, sea cual fuere su ideología. La lectura del ciudadano que se responsabiliza no sólo de lo que lee, sino de lo que elige para ser gobernado, de la lectura que demanda la escritura como instrumento de legítima defensa. La escritura de la ciudadanía, de la comunidad, del individuo.

Estoy convencido de que los libros no sólo no desaparecerán a escasos 500 años de su aparición (en la versión de Guttenberg), sino que habrán de proliferar y multiplicarse con mayor libertad, aunque quizá ya no en los formatos tangibles del papel y con atributos de interacción como los imaginaba Isaac Asimov en su cuento “Nos divertíamos tanto”, donde un niño del futuro descubre un ejemplar arqueológico llamado libro, en el que las letras permanecen fijas y las páginas deben moverse con el dedo, además de que es necesario a veces un maestro para entender sus contenidos y para que dé respuestas a las inquietudes y preguntas que provocan. Un libro es un artefacto que genera interrogantes, pero no tiene la posibilidad de responderlos si no es con la presencia de otros libros.

Por mí no pasa el temor a la televisión y al internet como fuerzas opositoras a la lectura, sino como recursos complementarios de ésta. El problema, entonces, no es el

las sociedades con poco desarrollo escritural no comprenden que la lectura no es la panacea o la llave de sus problemas, sino justamente lo contrario

*después de conocer la
realidad intentaremos
cambiarla, y no será
precisamente algo
sensato ni placentero,
sobre todo para aquellos
jefes de Estado que
aconsejan a sus
gobernados no leer
periódicos para no
entrar en crisis*

poder de seducción de los *mass media*, sino sus contenidos, la trivialidad, la vaciedad con que llenan el tiempo de las personas. Pero eso mismo puede decirse de esa producción bibliográfica y de prensa que ofrecen soluciones y placer en las respuestas para superar nuestras angustias, nuestras zozobras. La superación personal y la información sobre la vida de los famosos también hacen un país de lectores (como sucede en la España de la bonanza). Eso no puede negarse. Pero insisto en *La gastritis de Platón*, la lectura que se desprende de un ejercicio intelectual, sea científico, reflexivo o de ficción debe poner al lector en crisis, al menos a buscar una palabra en el diccionario. Hay muchos libros que no obligan a la lectura, pues su abundancia de imágenes tampoco exige la relación con un lector y basta con un hojeador para que se cumpla el acto placentero y no dinámico de una supuesta lectura.

Leer, entonces, ¿para qué?, si no se piensa con sinceridad en el ciudadano capaz de elegir su porvenir, sus lecturas, en el individuo dispuesto a apagar la televisión cuando un informador lo desinforma en un telediario, donde éste es inquisidor y juez y no transmisor neutral de la noticia. Leer para qué, en una sociedad concebida aún como el buen salvaje, sin culpas y sin complicidades en un sistema profundo donde la corrupción es cultura y donde los programas de fomento a la lectura son demagogia pura y acciones efectistas, vanidad de quienes sin leer pretenden hacer que los demás lean. Leer ¿para qué?, le pregunto a mi hijo de siete años y me responde: "Para saber del mundo". Ésta es, quizá, la respuesta más sincera y la más sabia, porque después de conocer la realidad intentaremos cambiarla, y no será precisamente algo sensato ni placentero, sobre todo para aquellos jefes de Estado que aconsejan a sus gobernados no leer periódicos para no entrar en crisis. A propósito, ¿por qué callan los intelectuales?

Prostíbulos y bibliotecas

Michel Leiris comparó alguna vez los museos con los prostíbulos. Sin embargo, a mí me parece que las bibliotecas tienen algo de casas de putas. El acto de sacar una ficha, esperar a que se entregue el objeto de deseo y llevárselo a casa o al escritorio más cercano, no es muy distinto a lo que ocurre en los lugares de ficheras o de *table dance*: la misma embriaguez, la misma sensación de secrecía, el mismo disfrute soterrado: enclaustrado en una habitación he sentido el placer de mirar, tocar, auscultar y escrutar un libro y hacerlo mío.

Pero de la misma forma en que hay prostíbulos de mala nota o de lujo, existen bibliotecas de distintas clases. La polvosa biblioteca del Museo de Antropología, por ejemplo, recuerda esos lugares de los bajos fondos, sucios y sin cortesía, donde una matrona grosera o un padrote malencarado entregan de mala gana el tesoro que estás buscando.

La Biblioteca Nacional, en cambio, tiene algo de museo del sexo, a la manera de los que se encuentran en Berlín o en París: uno encuentra lo que busca —puede tratarse



de un tratado de ingeniería genética o de un libro de Heidegger— en un ambiente frío y distanciado, aséptico, donde los proxenetas entregan los libros con indiferencia y casi siempre con tardanza.

O tenemos la Biblioteca de la Universidad Iberoamericana: ahí, como en las callejuelas de Amsterdam (donde las putas se ofrecen en los escaparates), los libros pueden ser tomados a placer por los usuarios en un ámbito de camaradería conventual, ajeno al goce de la soledad y el rito.

La Biblioteca de Condumex es un bonito sitio de placer ubicado en el corazón de Chimalistac, en la Plaza Federico Gamboa (sí, el autor de *Santa*, la novela prostibularia por excelencia), de ambiente acogedor y trato personalizado, con vista a un hermoso jardín, que recuerda esos lugares de placer mitológicos donde el trato es distanciado pero amable y donde se guardan las reglas de la discreción y la compostura.

Entre mis favoritas, sin embargo, atrapada en una misteriosa y placentera combinación de proteínas de mi memoria, la misma que me produce el sabor del chocolate o el rostro de una mujer a la que he besado con locura, siempre estará lo que fue el Fondo Reservado de la Biblioteca Nacional, un pequeño antro ya desmantelado, ubicado en el Templo de Santo Tomás, en el centro de la ciudad. Después de subir por unas oscuras y estrechas escaleras centenarias, se llegaba hasta el coro de la iglesia, la zona del placer, y los objetos de deseo que me esperaban eran libros incunables de la Colonia y del ya remoto siglo XIX.

Libros de cabecera

Se cuenta que Marcel Proust mandó el manuscrito del primer volumen de *En busca del tiempo perdido* a un tal Humblot, director de la editorial Ollendorf, donde publicaban sus amigos, y que como respuesta recibió una carta que decía: “Estimado amigo: quizá sea tonto de remate y totalmente insensato, pero por mucho que me esfuerce no puedo comprender que un tipo necesite treinta páginas para describir las vueltas que da en la cama, antes de caer dormido”. Y eso precisamente era lo que me gustaba de *A la sombra de las muchachas en flor*, la extraordinaria percepción del narrador que ponía ojos a mis ojos, y era capaz de un increíble efecto de cámara lenta para describir la caída de una hoja de árbol en otoño, o la sensación de un beso de la abuela en la mejilla del niño que ya se iba a dormir. En la obra de Proust el relato podía acelerarse o detenerse, ensancharse o contraerse. El imperativo del deseo físico, el deslumbramiento que le provocaban las muchachas de Balbec, la morbosidad de Sodoma y Gomorra, Albertina prisionera y luego desaparecida, las relaciones lésbicas entre Andrea y Albertina, la tortura de los celos. “Decir pasado es decir mal, porque para los celos no hay pasado ni porvenir, y lo que imaginan es siempre presente.” Afirman que cuando alguien le señaló ciertos anacronismos, Proust dijo que se debían “a la forma aplanada que adoptaban sus personajes a causa de su rotación en el tiempo”. ¡Y las oraciones tan largas, llenas de incisos, hasta agotar la observación! Describiendo a M. de Quercy —su ademán de ali-

*el mundo no ha sido
creado una sola vez,
sino tantas como ha
aparecido un nuevo
artista*

sar el rebelde cabello con un movimiento delicado—, el narrador acusa que el desgraciado aristócrata no sólo parece una mujer, sino que lo es, ya que pertenece a la raza de los hombres que aman a los hombres, y sigue una oración que tiene más de mil quinientas palabras, la más larga de todas las que aparecen en los siete volúmenes de su obra maestra.

Un narrador original abre un continente. Dice Proust que el artista original procede del modo como lo hacen los ocultistas, que, al concluir el no siempre agradable tratamiento, le dicen al paciente: “Ahora mírese”, y el paciente ve repentinamente con claridad. Proust se sirve del ejemplo de Renoir para demostrar que el mundo no ha sido creado una sola vez, sino tantas como ha aparecido un nuevo artista. Renoir nos regaló una nueva mirada. Dice Proust:

Pasan por la calle mujeres diferentes de las de antaño porque son Renoir, los Renoir en que nos negábamos ayer a ver mujeres. También los coches son Renoir, y el agua y el cielo: sentimos ganas de pasearnos por el bosque parecido al que el primer día nos parecía todo menos un bosque, y sí, por ejemplo, una tapicería de matices numerosos, pero en la que faltaban justamente los matices de los bosques.

*Misteriosamente
las obras del pasado
nos hacen leer el
pasado, pero sobre
todo el presente*

Hemos aprendido a mirar a Goya de otra manera y mejor después de Picasso, a Velásquez después de Goya, hemos entendido *La Celestina* mejor después de haber leído a Galdós y a Galdós una vez que hemos leído a Max Aub; pero aquí vale también el proceso inverso. Proust lo expresó así: “Hay trozos de Turber en la obra de Poussin, una frase de Flaubert en Montesquieu”. Misteriosamente las obras del pasado nos hacen leer el pasado, pero sobre todo el presente. Malraux, en *Las voces del silencio*, lo expresa diciendo que todo gran arte modifica a sus predecesores. Y va más lejos cuando dice: “Las obras de arte resucitan en nuestro mundo, no en el suyo. Entendemos lo que dicen esas obras de arte, no lo que dijeron”. Gérard Genette

en *La obra de arte. Trascendencia e inmanencia*, pone el texto de Malraux junto al de Jorge Luis Borges en *Ficciones*: “Cada escritor crea sus precursores. Su aportación modifica nuestra concepción del pasado como la del futuro”, y también con las afirmaciones de Michael Baxandall en *Formas de la intención*, quien piensa que cada artista atrae sobre sí a su precursor, porque la historia del arte se vive siempre al revés, a partir del presente. Recordemos al Pierre Menard que escribió el *Quijote* porque “un libro cambia por no cambiar mientras el mundo cambia”.

Proust se encontró con Joyce una vez, en octubre de 1920. Compartieron un taxi, y Proust se quejó del estómago y Joyce de la úlcera, pero no se reconocieron como escritores, pese a que Joyce le escribió a un amigo que había leído algunas páginas de Proust, pero que no le parecían “indicativas de especial talento, aunque no había que olvidar que él era muy mal crítico”. Sin embargo en *Finnegans Wake*, novela que al igual que *En busca del tiempo perdido* es de construcción en espiral y que al terminar vuelve a empezar, aparece la exclamación “*Prost bitte!*” (p. 424); y también “los proust inventarán un nuevo modo de escribir” (p. 482); “swansway” (camino de Swann) (pp. 460, 466); “dos piernilargas en flor” (p. 587) y aún más. Los primeros libros de Joyce, los cuentos de *Dublineses*, y la novela *Retrato del artista adolescente*, a pesar de privilegiar momentos “epifánicos” en los que se revela el sentido y la plenitud de la vida, no preparaban para el estridente desorden de *Ulises*, el primer libro que proponía sus problemas de estructura como evidentes, y los hacía emerger con una violencia inusitada. El capítulo de la llegada al periódico, por citar uno, está escrito como si se tratara de un periódico, con titulares de densidad victoriana a titulares del diario sensacionalista de la tarde, balazos, secundarias, sumarios, y múltiples notas breves en las que se agotan todas las figuras retóricas:

En concepción y técnica intenté representar la tierra, que es prehumana y posiblemente posthumana —escribió Joyce

Ulises, el primer libro que proponía sus problemas de estructura como evidentes, y los hacía emerger con una violencia inusitada

*Las novelas tendrían
que ser como la vida:
monstruosa, infinita,
ilógica, abrupta y
espasmódica*

en una de sus cartas (II, 95)—. Es la epopeya de dos razas (Israel-Irlanda) y al mismo tiempo el ciclo del cuerpo humano y también una pequeña historia de jornada (vida). También es una especie de enciclopedia. Mi intención no es la de sólo presentar el mito *sub specie temporis nostri*, sino también que cada aventura (es decir, cada hora, cada órgano y cada arte conectados y fundidos en el esquema somático del conjunto) condicione o, mejor dicho, cree su propia técnica.

Después de Joyce ya no deberían existir simplificaciones narrativas. Las novelas tendrían que ser como la vida: monstruosa, infinita, ilógica, abrupta y espasmódica. Además estaba allí ese monólogo al final con la señora Molly Bloom, en el que se asumían todas las condiciones de una nueva técnica creada por Dujardin, un escritor francés, en su novela *Les Lauriers sont coupés*. Un discurso en el que el escritor no intervenía para explicar nada, que no implicaba a ningún oyente, y que probablemente ni siquiera estaba formulado, pero que incluía sentimientos casi inconscientes, íntimos, y tenía que carecer de organización lógica y expresarse mediante afirmaciones reducidas a un mínimo de sintaxis. Y encima de todo eso estaba el humor, los juegos de palabras, la épica de lo cotidiano que hacía coincidir todo eso en la historia de un sólo día. Para escribir después de Joyce habría que extenderse en todas direcciones.

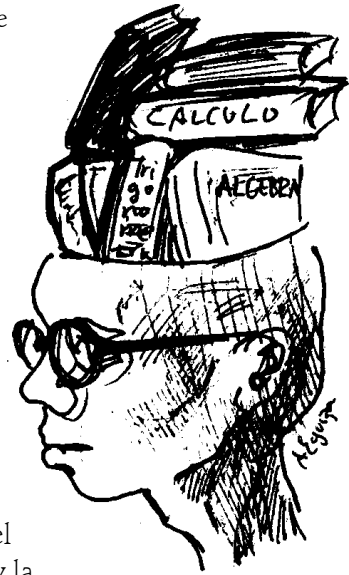
La escritora irlandesa Edna O'Brien le cuenta a Philip Roth, en una entrevista en 1964, que cuando se puso a leer el *Ulises* era muy joven todavía y no pudo superar los obstáculos

era algo demasiado inaccesible, demasiado masculino para mí, aparte del famoso fragmento de Molly Bloom. Ahora pienso que el *Ulises* —sigue O'Brien— es el libro más divertido, brillante, intrincado y desaburrido que he leído nunca. Lo cojo cada vez que se me ocurre, leo unas cuántas páginas y es como si me hubieran hecho una transfusión de cerebro. Su carácter intimidatorio no se plantea:

Joyce está más allá de toda frontera, más allá de todos nosotros, *en las remotas Azores*, como podría haber dicho él.

Thomas Mann, en cambio, representaba “lo literario” por excelencia y sin tanto exabrupto. Para los que comenzábamos a leer en los años cincuenta, tenía el prestigio de haber ganado el Premio Nobel en 1929. Sus novelas mayores son tremendos *tour de force*, pero para mi gusto, grandes ejemplos de un *tempo lento*, *ralenti*, y sobre todo, se anticipó a la tetralogía de Robert Musil, *El hombre sin atributos*, al enriquecer la novela con ensayos sobre el cristianismo, la Edad Media y el Renacimiento, la economía a finales del siglo XIX, el desarrollo de la anatomía, la química y la música, las ideas de Dante, Rousseau y Carducci, o la nueva democracia burguesa. Se evidencia el tiempo actuando sobre distintas generaciones de hombres. Se suceden nacimientos, bodas, momentos felices, reveses comerciales, muertes, y todos los personajes, por ejemplo en *Los Buddenbrook*, son capitalistas arribistas.

En *La montaña mágica*, un grupo de enfermos de varios países sufren, convalecen o mueren en un sanatorio antituberculoso. Para describir las tres primeras semanas de estancia se emplean las doscientas páginas iniciales. Después, el tiempo que sigue es mental, pasa sin medida a la vista. A través de la novela se teoriza sobre una doble concepción del tiempo, espacial y psicológica. Dice Hans Castorp: “cuando el tiempo nos parece largo es largo, y cuando nos parece corto es corto; pero nadie puede saber qué cantidad de longitud o de brevedad tiene” (p. 89). En el capítulo VII, el narrador pregunta: “¿Puede narrarse el tiempo, el tiempo en sí mismo, como tal y en sí? No; eso sería en verdad una loca empresa. Una narración en la cual se diría: El tiempo pasaba, resbalaba, el tiempo seguía su curso...” Como en la música, la narración de Mann, a veces dialogada durante muchas páginas, y descriptiva en



La literatura trata
de tabúes, revelaciones
y secretos, delitos,
misterios y enigmas.
Nos seduce para que los
presenciamos

otras, “realiza” el tiempo, lo “llena convenientemente”, lo “divide” y lo “trastorna” de manera que pase algo.

También estaba la excelente novela corta *Muerte en Venecia*, la elegía del artista *Tonio Kröger*, y la novela simbólica *Doctor Faustus*, en la que la biografía de Leverkühn coincide con la historia de la catástrofe germana. Su locura coincide con la locura bélica, desde principios del siglo hasta 1945. Pero allí, de manera natural están Fausto y Nietzsche; están Beethoven y Wagner, Schönberg y Alberto Durero, y la ya conocida simpatía de Mann por la muerte. Todo se derrumba en las novelas de Mann. “Con la particularidad de que la palabra *histórico* se aplica con una vehemencia mucho más sombría a la época en que escribo que aquella acerca de la cual escribo” (p. 321). Inventarios de las cenizas. Derrumbes de las sociedades.

Kafka aparece como un hombre muy serio, que además de la culpa nos regala la noticia de que el infierno está aquí, alrededor nuestro, ahora mismo. Para Sartre, “Kafka es el novelista de la trascendencia imposible; el universo está para él cargado con signos que no comprendemos”. Para Lukacs, en cambio, “Kafka es ateo en el sentido de privar al mundo de Dios”. Para Camus, el secreto de Kafka reside en las oscilaciones perpetuas entre lo natural y lo universal, lo trágico y lo cotidiano, lo absurdo y lo lógico”. El puertorriqueño Ángel Flores, ya desaparecido, al traducir *La metamorfosis* al inglés, se apropió en el prólogo de una categoría que usaban en la pintura alemana y empleó por primera vez la calificación de “realismo mágico”, aplicada a un texto narrativo.

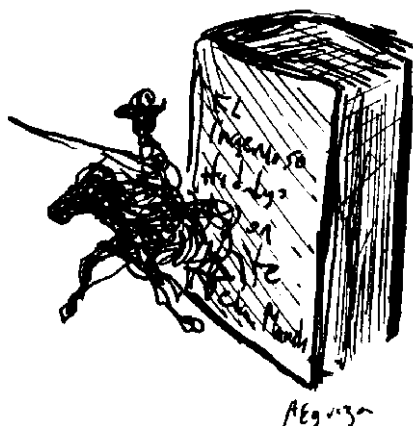
Kafka sufría de múltiples maneras, como judío de lengua alemana dentro del antisemitismo de la capital checa, como ciudadano bajo la presión de la burocracia de la monarquía austrohúngara, y sus complejas relaciones con su padre o con Milena se reflejan en su producción, desde el extraño relato *Descripción de una lucha*, hasta los capítulos realistas de *América*, o el tono inquietante de *La metamorfosis*, *El proceso* y *En una colonia penitenciaria*, o en *El castillo* y *El topo gigante*. “Hoy tengo el gran deseo de sacar por com-

pleto fuera de mí, escribiendo, todo mi estado de ansiedad y, así como viene de la profundidad, de introducirlo en la profundidad del papel o de ponerlo por escrito, de tal suerte que yo pueda introducir en mí la cosa escrita”: son palabras suyas. En Kafka comprobamos la exigencia de la obra y la banalidad de la obra, el horror de la existencia privada de mundo, el proceso mediante el cual lo que dejaba de ser podía seguir siendo, el que quiere alcanzar el más allá siempre está más acá, lo que se cree olvidar siempre regresa en la memoria, y el que quiere morir sólo encuentra la imposibilidad de morir.

Dietrich Schwanitz afirma en *La cultura*. *Todo lo que hay que saber*, que la literatura compensa la división de la molécula social en “privado” y “público”, y por ello resulta paradójica, ya que es una comunicación pública de lo privado. De ahí que se dedique a atravesar fronteras permanentemente. La literatura trata de tabúes, revelaciones y secretos, delitos, misterios y enigmas. Nos seduce para que los presenciemos. Es, igual que el amor, una forma de intimidad. También una especie de psicoanálisis de la política. Se trata, además, de la única comunicación en la que se experimenta el mundo desde la perspectiva y la conciencia de otra figura. También en esto coincide con el amor, porque crea una relación íntima entre el personaje y el lector, de tal manera que el lector contempla la figura desde fuera y desde dentro. Así comparte las observaciones del protagonista y puede examinarlas. La literatura hace posible lo que normalmente no lo es: participar en experiencias y observarlas al mismo tiempo. Leemos porque amamos o porque queremos ser amados... Leemos *como* amamos.

Nuestra cultura se consagró en dos impulsos: la invención de la escritura y la invención de la imprenta. La inaprensible y caótica y simultánea realidad fue sustituida en los textos escritos por la concentración sobre un tema y la coherencia interna. Sólo la escritura fijó el lenguaje, hizo posible su control y lo sujetó a las reglas de la gramática. La diferencia de tiempo y ritmo entre la palabra hablada y la escrita fue estructurada para establecer el significado.

Nuestra cultura se consagró en dos impulsos: la invención de la escritura y la invención de la imprenta



Otro enemigo mortal de
la cultura lo constituyen
las megaeditoriales
transnacionales

Mediante la alineación de la sucesión sujeto, verbo y predicado con todos sus complementos, puede construirse el orden lógico del pensamiento sobre la secuencia de las partes de la frase. Para ello es necesario desprenderse del mundo exterior y centrar la atención en el interior. Se requiere capacidad de concentración. En los últimos 40 años esta capacidad ha conocido un enemigo mortal: la televisión. El ritmo de las imágenes coincide exactamente con la necesidad del cerebro de ser estimulado. Actúa como una droga. Lógicamente los televidentes tienen cada vez menos capacidad de concentración y difícilmente soportan la reducción del ritmo de los procesos para construir significados. Estoy hablando del *trivializador* total, de la televisión comercial, no de unos cuantos canales. Docenas de jóvenes consideran las clases como una suerte de entretenimiento, comparan al profesor con las estrellas de la televisión y cambian de canal porque se aburren. Mediante la televisión la comunicación oral ha vuelto a tomar el mando. Bienvenidos al mundo de la Diversión Total. No saben lo que se han estado perdiendo. ¿O sí lo saben? El que no satisface sus necesidades de fantasía mediante los libros antes de ver televisión, no desarrolla costumbres lectoras firmes. Leer siempre será arduo.

Otro enemigo mortal de la cultura lo constituyen las megaeditoriales transnacionales. Estas empresas, con toda la sangre fría, empezaron por rematar los fondos "literarios" de las editoriales que habían comprado. Luego iniciaron una destrucción pormenorizada y calculada del gusto para imponernos libros que no tienen nada que ver ni con la lucha por la expresión, ni con las diferencias nacionalistas, para forzarnos a leer a todos en pésimas traducciones mamotretos como *El código Da Vinci*. Los libros de los verdaderos escritores hay que buscarlos en las bibliotecas públicas o en las librerías de viejo.

Y la censura. Constantemente la censura, comercial o supuestamente moral, nos impide acceder a las mejores obras de nuestra cultura y de la cultura extranjera, y no deja más opción que pedir que nos satisfagamos con lo peor de la cultura de masas.

“Tengo siempre mucho cuidado con las palabras *pesimismo* y *optimismo*”, decía Milan Kundera en una entrevista reciente. “Una novela no afirma nada: una novela busca y plantea interrogantes. Invento historias, las pongo frente a frente, y por este procedimiento hago las preguntas.” La estupidez de la gente procede de tener una pregunta para todo. Cuando don Quijote sale al mundo, éste se convierte en un misterio para sus ojos. Tal es el legado de la primera novela europea a toda la historia de la novela que vino después. El novelista enseña al lector a *aprehender* el mundo como pregunta. Hay sabiduría y tolerancia en esa actitud. En un mundo edificado sobre verdades sacrosantas, la novela está muerta. El mundo totalitario, básiase en Marx, en el islam o en cualquier otro fundamento, es un mundo de respuestas en vez de preguntas. En él no tiene cabida la novela. En todo caso, me parece a mí que hoy en día, en el mundo entero, la gente prefiere juzgar a comprender, contestar a preguntar. Así, la voz de la novela apenas puede oírse en el estrépito necio de las certezas humanas.

Dicen que Mallarmé, semanas antes de morir, dijo que “la carne era triste y había leído todos los libros”. Afortunadamente para mí, como para muchos de nosotros, el amor no es triste y nos quedan miles de libros por leer...

Docenas de jóvenes consideran las clases como una suerte de entretenimiento, comparan al profesor con las estrellas de la televisión y cambian de canal porque se aburren



Le costó mucho hacerse de una cultura económica
Sepan unos cuantos...Cal y arena publicará *los albañiles*
Ediciones Siruela espasa
Las ediciones el ermitaño en sociedadSólo novelas
pastoriles en la editorial diana
Los discursos de fox en ediciones botas
Mucho trabajo en la editorial labor
Mi editorial no es de este planeta

En México no tenemos conciencia integradora, pero no es un problema de libreros, es un problema nacional

Director académico del Instituto de Desarrollo Profesional para Libreros y organizador del Décimo Congreso de Libreros Mexicanos (Colime 2004), en Córdoba, Veracruz. Nació en 1956 en la ciudad de México. Estudió administración de empresas en la UNAM y la maestría en administración corporativa en la Universidad Panamericana. Egresado del Programa Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). Ha sido director comercial en Grupo Editorial Grijalbo, Grupo Editorial Patria Promexa, Editorial Plaza y Janés, y director general de Editorial Fausto y Distribuciones Trilce. Socio de la Librería Trilce desde 1988. Actualmente es consultor de negocios para diferentes empresas del ramo. Asimismo, es director general de Arte & Croma Ediciones. Profesor y fundador del Instituto de Desarrollo Profesional para Libreros (Indeli), del cual es director académico desde su inicio (2001). Ha colaborado en varias asociaciones, en especial la Asociación de Libreros Mexicanos de la que fue presidente del Consejo Directivo durante el periodo 2000-2001. Es vicepresidente para el periodo 2004-2005.

ALEJANDRO ZENKER: ¿Cómo surgió la asociación que diriges y qué fines persigue?

ARTURO AHMED: La Asociación de Libreros Mexicanos se fundó el 25 de noviembre de 1991 y entre sus objetivos principales están promover el libro como instrumento esencial de la cultura, estimular la formación de uniones regio-

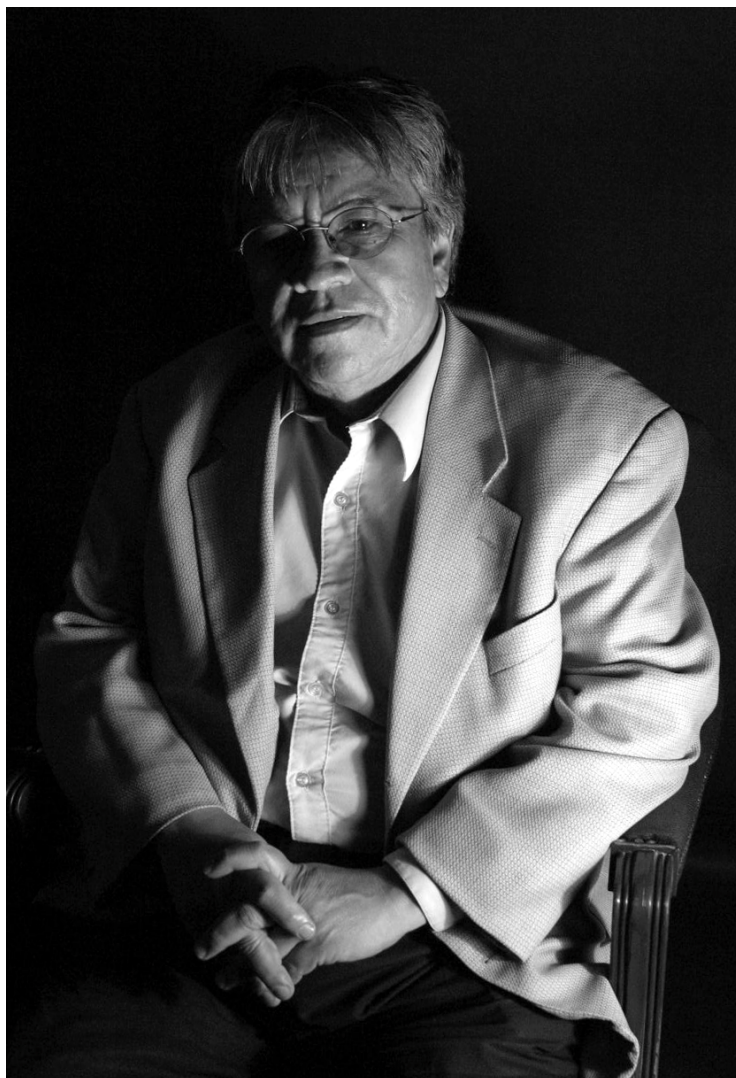
*La asociación sostiene
que la lectura es un
factor primordial para
el crecimiento económico,
político, social y, desde
luego, cultural de las
personas y las naciones*

nales de libreros, hacer que el librero tome conciencia de la función social de la actividad comercial que desempeña, establecer canales de comunicación con empresas editoriales, instituciones y autoridades competentes, a fin de abordar temas de interés para el gremio que gira en torno al libro, así como actividades de orden cultural que ayuden a promoverlo.

La asociación sostiene que la lectura es un factor primordial para el crecimiento económico, político, social y, desde luego, cultural de las personas y las naciones. El desarrollo de un país puede medirse por el número y la calidad de sus lectores. Es compromiso de las instituciones la difusión de la cultura y el fomento a la lectura, pero también consideramos, como libreros, que tenemos una participación activa en estas acciones, es decir, que no es sólo obligación del Estado promover la lectura y, desde luego, el libro.

Este proyecto nace en una etapa en que la Feria del Libro de Guadalajara siente la necesidad de que los libreros participen activamente. Hasta ese entonces los libreros tenían presencia, pero era necesario que también tuvieran una propuesta. Como se sabe, la FIL es uno de los foros más importantes de México y hoy forma parte de un proyecto internacional que hace que nuestro país sea reconocido en el mundo. Los libreros no podían quedar fuera, y es entonces cuando se les invita a participar en la creación de la asociación, de manera que algunos funcionarios de la FIL también fueron integrantes de la unión de librerías.

A partir de ahí se trabajó activamente. Empezamos con 124 libreros de todo el país, pero en 1995 la asociación atravesó por una etapa difícil: en ese momento la situación prevaleciente respecto de los libros de texto modificó el concepto que se tenía de distribución en librerías. Se pensó que los libreros debían pelear esos espacios que, aparentemente, habían atendido ellos mismos. La verdad es que las editoriales siempre han vendido directamente al consumidor, lo que pasaba era que no había una verdadera crisis de lectores, como la hay actualmente, pero entonces los



mercados se fueron reduciendo y los librerías empezaron a tener problemas de ventas; fue cuando tomaron la determinación dentro de la Asociación de discutir con los editores la posibilidad de que los librerías siguieran manteniendo ese servicio al consumidor, objetivo que no se logró. De ahí viene en parte la desintegración de la Asociación. Actualmente la forman 60 librerías del país, aunque hay alrededor de unos 20 más que simpatizan con nuestro trabajo.

La Asociación se redujo notablemente...

Sí, pero la reducción tiene mucho que ver también con la desaparición de librerías que ha habido desde 1995 hasta la fecha. Sabemos, por investigaciones que hemos hecho desde hace tiempo, que es de más de 43%, de manera que algo ha estado pasando con las librerías que no han visto que estar asociados les ayude a desarrollarse para seguir funcionando.

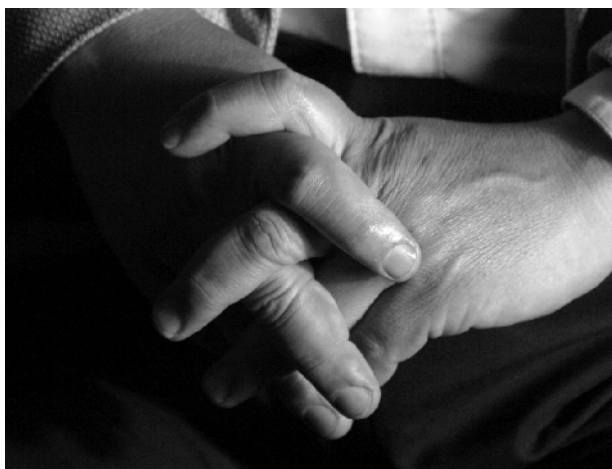
El 45% de las librerías desapareció en sólo ocho años...

Exacto. Y parte del problema es que han desaparecido librerías importantes, con más de 30 años de existencia, como la Librería Letrán, que debió cerrar sus puertas (aunque afortunadamente el espacio permanece, convertido en Librería de Cristal), y lo mismo ha ocurrido con muchas otras en el territorio nacional. Sin embargo, las que han estado abriendo librerías nuevas son las cadenas, como Gandhi, Casa del Libro, Librerías Castillo, en Monterrey, Librerías Dante y Librerías Gonvill. Tal vez por eso los librereros no tengan interés en agremiarse, como sí sucede en otros sectores, como el editorial, que está bastante fortalecido y bien integrado.

*Hablas de una crisis debida a la reducción de lectores, ¿qué la suscitó,
¿por qué quebraron las librerías?*

Esto se debió a varios factores, como la situación económica del país, la excesiva regulación fiscal, la falta de financiamientos externos (y los pocos que hay cobran intereses muy altos); el estancamiento de la industria editorial en los últimos años y la subsiguiente caída en las ventas; la competencia desigual con grandes superficies (dado que en México no hay ley que regule el comercio del libro), además de la falta de modernización en la infraestructura y el

factor de sobrevivencia, pues hoy los gastos de operación han crecido muchísimo. A eso habrá que agregar que gran parte de los libros que se venden en el país son importados, con precios un poco más elevados que los nacionales, lo que no favorece a las librerías, porque el costo de sus inventarios crece proporcionalmente.



Ahora nos encontramos ante una situación un tanto desastrosa respecto a los puntos de venta en el país; es imprescindible contar con un mayor número para acercar el libro a los lectores. ¿Qué habría que hacer?

Fundamentalmente, crear una ley que proteja a la industria del libro en general, desde el productor gráfico hasta el librero, e incluso al lector. No existe una ley que proteja realmente el desarrollo de la industria cultural que es el libro, y eso propicia desigualdades. Habría que hablar de cómo desarrollar una ley en México que permita un crecimiento lógico de la industria y, por otro lado, observar muy de cerca lo que ha pasado en otros países, como en España y la ley de precio fijo que permite una verdadera pluralidad de contenido y una oferta mayor para los lectores, pero, sobre todo, evita la desigualdad en los precios, de manera que todos competimos en las mismas circunstancias.

*Y mientras trabajamos por impulsar una ley de esa naturaleza,
¿qué se puede hacer para evitar que sigan desapareciendo librerías?*

Ante todo, adaptarse a las circunstancias que el mercado está planteando. Si las propuestas comerciales que hemos manejado ya no convencen a los lectores, habrá que reconvertir la empresa, y eso sólo se consigue mediante la actualización de conocimientos y de la infraestructura del mismo negocio. Todavía encontramos librerías que carecen de un adecuado sistema de cómputo que administre sus inventarios; tendríamos que empezar por ahí, por entender que las circunstancias que nos están llevando a la crisis tienen que ver con la forma como operamos nuestros negocios.

*La actualización de conocimientos está ligada a la profesionalización del librero.
¿Crees necesaria la creación de una carrera en el terreno del quehacer librero?,
¿ése sería el camino?*

Desde luego que sí, aunque sin aspirar a una licenciatura en su primera etapa, sino tal vez a un nivel técnico, ya que el oficio se adquiere después de muchos años. Esto facilitaría las cosas, pues se identificaría como actividad profesional y se propiciaría la actualización de conocimientos para contar con las herramientas necesarias. Soy un defensor de la profesionalización del gremio, porque no se puede aspirar a que las cosas cambien, si seguimos siendo los mismos. Tendremos que modificar varios conceptos relacionados con nuestra actuación. El oficio en México no es reconocido, no hay estándares como en otros sectores; llegar a ser un buen librero, con herramientas para desarrollar tu profesión, te lleva más de 20 años, y eso es ilógico. Ése es el estancamiento en cuanto a formación; deberíamos empezar a crear esquemas de profesionalización para que también este gremio salga de la zanja en que se encuentra; lo vemos con los editores, que ya también están preocupados por eso y están logrando avances.



Hace muchos años, en la ciudad de México, algunos libreros me guiaban en mis primeras lecturas. Ahora ya no los encuentra uno, el ejercicio se ha convertido en un acto mecánico. ¿Podríamos recuperar ese viejo espíritu del librero que sí conocía de libros?

Yo no diría que se ha perdido del todo, pero sí que sigue siendo necesario. Es cierto que hay menos *libreros asesores*, por llamarlos de alguna manera, pero también se debe a que los libros ya no solamente se venden en librerías. Aquellos libreros de los que me hablas, como Polo Duarte o Raúl Guzmán, todavía se veían en los años sesenta, personajes importantes en la historia de las librerías; pero luego aparecieron los centros comerciales y se transformó la comercialización del libro. Esto trajo consigo la falta de especialización que antaño se tenía, cuando el librero era un consejero de lectura, como en la época de Las Pérgolas, la Librería de Cristal en sus inicios, y como sigue siendo Porrúa, que tenían asesores extraordinarios; el señor que te ofrecía los libros los había leído y podía recomendarlos. El

oficio se ha ido modificando, pero estoy de acuerdo en que quien atiende a un público debe asesorarlo; actualmente hay algunos y los encuentras en El Sótano, Gandhi, Conville, Librerías Castillo de Monterrey, Dante, e incluso en librerías pequeñas de 5 de Mayo.

El acercamiento a la lectura es un acto personal, aunque alguien te lleva hacia la lectura, tal vez en la familia, pero esto no está sucediendo en México. Tenemos que desarrollar mecanismos nuevos, ingeniárnoslos para crear lectores y mantenerlos. El librero que espera que se acerquen a la librería y les compren, está asumiendo una posición pasiva y está condenado a morir esperando. ¿Qué se puede hacer para estimular la lectura, para acercar a los lectores, para que los libreros vean que su misión va más allá de tener a disposición del público los libros?

Desde luego, hay otras formas de hacer las cosas. Hay librerías que están saliendo de su espacio a espacios abiertos, al encuentro con el lector, en ferias, escuelas y lugares de mucho tránsito, donde normalmente no se vendían libros; esto les ha permitido continuar. Ésa es una fórmula que se ha favorecido en los últimos 20 años, y gracias a la cual hay ahora ferias tan importantes como la FIL, donde ocurre que no son los propios libreros los que ofrecen y promueven el libro, sino entidades diferentes las que fomentan la cultura del libro. El librero debe llevar el libro a donde esté la gente, sea en museos, cines, espacios públicos, oficinas gubernamentales, donde sea; el libro debe de venderse en cualquier lugar. Aunque el concepto de las librerías sigue siendo bonito, como cuando vas a El Parnaso, Gandhi, o El Péndulo, donde además de libros encuentras un ambiente agradable, café, videos, discos compactos y al librero asesor, el chico que lee bastante y te habla de novedades y no de los *best sellers*, libros que ni siquiera se están comercializando en México, sino que estas empresas los importan. Es necesario que el librero se transforme en promotor, ése es el camino.

Un tema que me ha inquietado, tiene que ver con los millones de libros publicados a lo largo de la historia de la humanidad, desde que surgieron los primeros. Son muy pocos los que están circulando y pareciera que cada vez son menos. Algunos hablan de los 10 o de los 100 libros más importantes que todo mundo debería leer, aunque muy pocos llegan a los 10 en toda su vida. Hay una tendencia a homogeneizar la cultura, cuando otros opinamos que hay que fomentar la diversidad, pero para conseguirla necesitamos opciones, muchos libros. ¿Cómo romper este círculo vicioso, cómo hacer que la oferta de libros sea más rica, y que pese a los reducidos espacios y los muchos títulos estén disponibles para que los lectores los encuentren?

Está muy claro en países como Francia, Inglaterra y España, donde tienen una ley de precio único, lo que ha propiciado mayor difusión del libro en todos sentidos. Te lo encuentras en las librerías más pequeñas y en las más alejadas, y esto permite también que las empresas pequeñas, editoriales o librerías, permanezcan en el mercado. En México tendríamos que perfilar nuestras inquietudes hacia esos esquemas de trabajo que han sido muy exitosos. Es verdad que hay una sobreproducción internacional y que se hace necesario que los espacios tengan una propuesta diversificada de libros que no sean sólo los que se venden en grandes cantidades, como pasa en México. Con un esquema de precio único eso no ocurriría; todos los libros encontrarían su oportunidad y el librero tendría que competir con servicio, asesoría e información. Por ahí está el camino para que no sólo las librerías en México se fortalezcan e incluso crezcan, sino también los editores, autores, y todos los que interviene en el proceso. En España, esa ley tiene más de 30 años de estar funcionando, y hay editoriales que no existirían de otra manera; autores que ahora son importantes y que en su momento fueron publicados por esos editores.



*Y, para quienes no conocen esta ley, ¿cómo la sintetizarías?,
¿cuáles son sus rasgos fundamentales?*

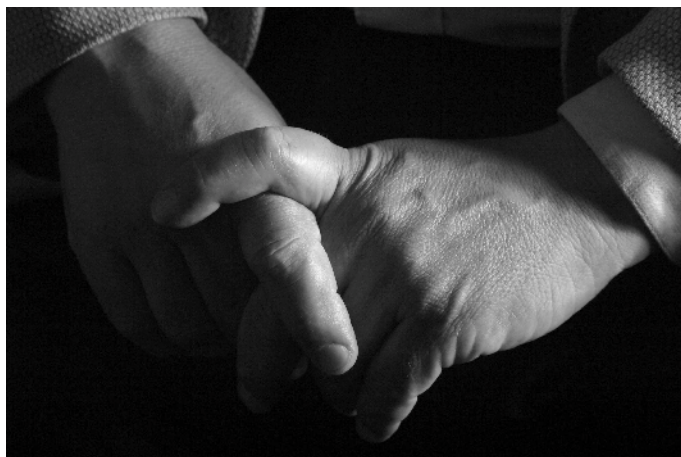
Según la ley de precio único, el libro se vende al mismo precio en todos los lugares, es decir, no existe una competencia de precios desiguales; segundo, el lector tiene una oferta diversificada y elige entre libros de gran tiraje o menor tiraje, entre el autor más importante o el que nadie conoce, no porque sea menos bueno sino porque no encuentra su espacio.

Por otra parte, eso propicia que la red de librerías se fortalezca y crezca al no haber competencia desleal; que se especialicen y compitan entre iguales; que los autores vendan sus libros tanto en un establecimiento pequeño como en uno grande, aunque no sean de gran venta, pero sí igualmente valiosos por su contenido.

¿Son rentables las librerías en la actualidad?

Hay librerías rentables, desde luego, pero las pequeñas hoy día no lo son tanto; el libro no ha sido buen negocio para todos, por eso han desaparecido muchas editoriales en México. Falta producción independiente que no provenga de grupos grandes, y hay quienes no desarrollan su

contenido editorial en México. Es necesario que las librerías tengan un contenido más diverso y que no sean solamente santuarios de la cultura ni expendedoras de libros, sino también negocio. Así como algunas tuvieron que cerrar, en Méxi-



co hay otras con más de 30 y 100 años de existencia; el libro es muy generoso, y si no fuera negocio, no se venderían tantos libros en la calle, y muchos de ellos sin licencia. La piratería en México está socavando también a libreros y editores de manera descomunal; hay negocio, pero desgraciadamente no dentro del mercado regular.

Muchos de los libros pirateados pertenecen a esa red de libros altamente comerciales; el pirata se cuelga de la campaña comercial, Harry Potter se cuelga de toda la edición pirata.

Pero también se piratean a autores como Fernando Savater. ¿Quién pensaría que en México hubiera necesidad de piratearse a este autor? Pues así ocurre. No sólo porque se vende, sino porque hay lectores y el precio que ofrecen es muy diferente al del mercado regular. Esto no debería existir.

Para diversificar y tener una mayor riqueza en materia de libros publicados, se necesita la participación de las pequeñas editoriales; sin embargo, éstas tienen enormes dificultades para acceder a los distribuidores y para contar con espacios adecuados en las librerías. ¿Crees posible que pequeños editores y libreros trabajen en conjunto para abrir espacios a estas propuestas editoriales?

Los editores independientes pueden unirse entre ellos, crear alianzas para comercializar sus libros. Si un editor tiene 10 títulos de gran valor que ningún gran distribuidor le va a mercadear, entre esos mismos editores se pueden organizar para hacerlo. Creo que es factible. Las librerías también deben participar en ese proyecto, porque muchas veces el librero no compra esos libros porque no llegan a sus manos, no hay quien se los ofrezca. El librero no está peleado con las editoriales pequeñas, más bien no se entera de que puede participar en esa comercialización.

Volvemos al asunto de que el pequeño editor carece de recursos para tener representantes que vayan a ofrecer sus libros a todas partes.

Pero si se unen, entre varios podrán cobrar fuerza. El problema es que en México no tenemos conciencia integradora, pero no es un problema de libreros, es un problema nacional.

¿Qué papel debe desempeñar el Estado en todo esto?

El Estado está haciendo su papel y creo que lo está haciendo bien. El librero y el editor deben trabajar más intensamente en desarrollar una industria que no es competencia necesariamente del Estado; no podemos pensar que nos debe dar todo. Tenemos que hacer cosas y, como empresarios independientes, desarrollar acciones que permitan cambios. En ese sentido el Estado tendría que aceptar que sean las empresas privadas y no el Estado las que produzcan los libros, como sucede en muchos casos. Tanto el editor como el librero deben tener muy claro que las cosas ya no son como antes, y hay que trabajar más para desempeñar bien nuestro papel. No estoy en contra de la gratuidad de los libros, en el caso de los textos escolares en México; en lo que no estoy de acuerdo es en que el Estado los produzca y mengüe cada vez más la industria nacional. Tenemos que ser propositivos. Una idea es el concepto de ley general del libro, que fecunde en una legislación, pues en esa medida la industria estará mejor protegida.

*Aunque los nuevos dispositivos de lectura no han tenido hasta ahora muy buenos resultados, con el avance de las nuevas tecnologías es probable que en un futuro los libros electrónicos desplacen cada vez más a los impresos en papel.
¿Cómo te imaginas al libro y al librero del mañana?*

Me preocupa en la medida en que no nos preparemos hoy para el futuro, pero no en el sentido de que las nuevas tec-

nologías van a seguir siendo competencia como lo son ahora el video, el CD y otros soportes electrónicos. Contrario a lo que muchos sostienen, si en un principio la internet afectó negativamente a la lectura del libro, en la actualidad la ha promovido, y eso es bueno. No me preocupa el futuro, sino lo que estamos haciendo hoy para que cuando ese futuro venga sepamos adecuarnos a él. El avance de la tecnología no se puede detener, en ese futuro del que estamos hablando, seguramente habrá también diferentes competidores del libro. No creo que el libro conserve el lugar que ha tenido hasta ahora en la historia sin ningún cambio. Habrá diversas formas de lectura, pero el libro en soporte de papel seguirá siendo algo deseable, pues se ha convertido en un compañero de quienes lo leemos. Los jóvenes de hoy y los niños todavía aprenden a leer en esos vehículos, pero se irán adecuando a las nuevas formas. Leer en una computadora cuesta trabajo, primero por el hábito, y segundo por la forma como te acomodas frente al aparato para permanecer cuatro o cinco horas así.

¿Cómo ves el esfuerzo del gobierno por multiplicar bibliotecas y el escaso apoyo para fomentar la creación de librerías con iniciativa privada, considerando que en muchos puntos de la República, en pequeños pueblos, establecer una librería rentable sería una empresa condenada al fracaso?

El esfuerzo del gobierno por abrir bibliotecas me parece importante, pues si comparamos la cantidad que había en 1970 con la de hoy, vemos que hay una propuesta cultural y que se propicia un acercamiento de los posibles lectores. Sin embargo, esa idea no está completa. Por un lado no hay un hábito de la lectura en México, y el que existe es de lectores formados por las exigencias académicas; los que leen por gusto son más reducidos, pero no hay realmente una tarea de desarrollo de gustos de lectores, y así de nada sirve tener una biblioteca, por muy buen acervo que tenga, si no hay gente que la consulte. Está muy bien que haya bibliotecas, pero falta una política para el apoyo de

creación de librerías. Hay esfuerzos del Estado, como el proyecto Educal, y gracias a eso hay librerías donde nunca las habría, porque una empresa privada no tiene los recursos financieros para hacerlo. Sin embargo, hay que plantearse si ése es el único esquema viable. Creo que llegará un momento en que el Estado verá como necesario un programa de fortalecimiento a la industria, y en particular a la creación de librerías, para que esta red cree a su vez nuevos lectores. Si hay un programa de creación de lectores, éstos van a demandar libros, y los van a comprar o irán a una biblioteca si no tienen para comprarlos. Hoy no se está cerrando ese círculo. No necesitamos más bibliotecas, sino más lectores; no solamente cuidar los ya existentes, que es un compromiso importante, sino crear más, y en eso todos debemos participar.

¿Quieres añadir algo?

El único camino que nos queda a las librerías en México es la unión como gremio; también es fundamental el acercamiento y las alianzas con los editores. Debemos unir esfuerzos para lograr mejores condiciones y vencer en esta guerra contra la ignorancia.

La industria del libro, la innovación y la gestión del conocimiento

La publicación de libros con propósitos comerciales se remonta por lo menos a cinco siglos, desde entonces —y como es lógico suponer— se ha dado un importante progreso técnico a lo largo de la cadena que constituye la industria del libro. Esta evolución de origen tecnológico ha tenido también un efecto importante en el ámbito económico y organizacional del negocio editorial.

Introducción

Figura 1. La cadena de la industria del libro



Fuente: elaboración propia.



Los avances técnicos han incidido en todos los eslabones de la cadena. En el primero —el autor— los adelantos en los instrumentos de escritura lo han llevado a utilizar desde la pluma de ave hasta

la computadora personal, pasando por la máquina de escribir, primero mecánica y después eléctrica. Sin embargo, es en el siguiente eslabón en el que se han manifestado variaciones más importantes, que han ocurrido sobre todo gracias al avance en la industria de las artes gráficas: la primitiva prensa de Gutenberg evolucionó hasta convertirse en moderna máquina de impresión digital; el proceso de encuadernación, con el desarrollo de nuevos adhesivos y máquinas de cosido y forrado controladas por microprocesadores, también se ha beneficiado de las nuevas tecnologías.

Los negocios libreros, tradicionalmente empresas pequeñas y que con frecuencia se dedicaban a la edición de obras elegidas por los mismos propietarios, ahora se han convertido en cadenas librerías o, más aún, en librerías virtuales que ofrecen su mercancía mediante internet, tornándose en empresas de verdadero alcance global.

Estos cambios han conducido a una profunda transformación tanto en el modo de hacer las cosas, como en la estructura de las organizaciones que llevan a cabo tales tareas.

En una industria de suyo tradicional, la conservación y transmisión del conocimiento sobre el modo de realizar las tareas básicas —que ahora se hacen más rápidamente gracias a los avances tecnológicos, pero en las que la intervención del individuo experto que las ejecuta, conduce o supervisa resulta decisiva— se convierte en una necesidad vital que determina el éxito o el fracaso de la empresa.

El primer objetivo de cualquier asociación es la supervivencia y, enseguida, su desarrollo. Aquí revisaremos dos importantes conceptos: la innovación y la gestión del conocimiento, y justificaremos cómo, mediante la interrelación, se establece una estrategia que permite el desarrollo y continuidad de la empresa.

Hay varias acepciones para el término *innovación*, pero todas tienen en común referirse a un cambio o alteración en algo que ya existe y que da por resultado algo nuevo; desde luego, este concepto es diferente del de *invención*. Para este trabajo, por *innovación* se entiende la introducción de un nuevo producto, proceso o servicio en el mercado.¹ Es necesario destacar que la innovación es un hecho económico y que no siempre el desarrollo que conduce a una invención, en su carácter científico o técnico, dará origen a una innovación.²

Para clasificar y estudiar el proceso de innovación se han utilizado varios enfoques. Generalmente, y de acuerdo con la definición mencionada, se ha distinguido cuando es un producto completamente nuevo o si en uno ya existente se introducen cambios que mejoren o incrementen los satisfactores ofrecidos (un ejemplo es el teléfono celular, que incorpora desde cámara fotográfica hasta agenda electrónica). Sin embargo, hay un punto de vista que tiene que ver más con los cambios dentro de la organización que con los productos o servicios que la misma ofrece. Ruelas-Gossi³ presenta como resultado de sus investigaciones dos orientaciones en la aplicación de la innovación: la que denomina de *t pequeña*, que es la centrada en el producto y que está íntimamente relacionada con el aspecto tecnológico —correspondiendo con la perspectiva más tradicional—, y la que llama de *T grande*; ésta tiene que ver con las innovaciones en el modelo del negocio, en el de la organización y, desde luego, con su administración. Este aspecto también se conoce como *innovación operacional*.

¹ S. López, *Un espacio teórico de la innovación tecnológica*, México, UAS, 2001, p. 199.

² C. Pérez, “Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigma y de marco socioinstitucional”, México, UAM-X y Miguel Ángel Porrúa, 2003, p. 16.

³ A. Ruelas-Gossi, “El paradigma de la T grande”, *Harvard Business Review América Latina*, febrero de 2004, pp. 62-71.

¿Qué es la innovación?

Innovación operacional

¿De qué se trata la innovación operacional? Primero habría que señalar que no hablamos de excelencia en la operación, ni de técnicas para hacerla eficiente, ni de calidad total. Se trata de *crear* nuevos modos para ejecutar las tareas que realiza la organización en su operación.⁴ Esta estrategia ha probado ser eficaz para alcanzar importantes ventajas competitivas, que se pueden dividir en tres aspectos fundamentales:

- Beneficios estratégicos
Mayor retención de clientes.
Mayor segmento del mercado.
Capacidad de llegar a nuevos mercados.
- Beneficios de mercado
Precios más bajos.
Mayor satisfacción del cliente.
Mayor agilidad.
Relaciones más sólidas con el cliente.
- Beneficios operacionales
Costos directos más bajos.
Mejor uso de recursos.
Mayor valor agregado.
Procesos simplificados.

Factores que favorecen la innovación en la organización

Si bien se reconoce que la innovación es necesaria, no siempre se da de manera sencilla y oportuna. En general se consideran tres factores como facilitadores de la innovación en la organización:⁵

⁴ M. Hammer, "Deep Change How Operational Innovation Can Transform your Company", *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 85-93.

⁵ En la obra citada de López se revisan, en el capítulo segundo, los cambios en las instituciones que se dedican a la producción y transmisión del conocimiento. Las consideraciones que se presentan en el apartado, son una adaptación del autor de los conceptos presentados en la referencia a la perspectiva de la empresa.

- El primero es el conocimiento acumulado en la organización respecto de su propia estructura, procesos y procedimientos. Al parecer, se requiere que haya transcurrido cierto tiempo hasta alcanzar la madurez necesaria para capitalizar el conocimiento adquirido en los diferentes planos de la organización.
- El segundo factor es la presión que ejercen tanto el mercado como la competencia. Cuando la organización detecta cambios en los gustos e intereses —vale decir las necesidades— de su mercado, y por otra parte la competencia amenaza con apoderarse de su clientela, las empresas invierten algo de sus recursos en analizar e innovar tanto su oferta de productos y servicios como los mecanismos con que operan.
- El tercer factor también se relaciona con el entorno y ocurre cuando hay, por ejemplo, una legislación que favorece la transferencia de tecnología o cuando por política se benefician proyectos a escala nacional. Es el caso de estímulos para la generación de tecnología de tipo específico. En lo que toca a la industria editorial en México, se considera dentro de este factor la posibilidad de promulgar una Ley del Libro que establecería el precio fijo, eliminando los descuentos como estrategia de competencia en el mercado editorial.

De los tres factores que favorecen la innovación, sólo en el primero la organización tiene el control de lo que ocurre. En los otros hay componentes externos a la empresa sobre los que tiene poca o ninguna influencia, por lo que resulta importante crear la cultura organizacional que permita y favorezca la innovación.

A finales del recién terminado siglo XX surge la tendencia a identificar el conocimiento como columna vertebral de la organización, pues como dice Winters,⁶ la em-

Organización y conocimiento

⁶Citado en L. Prusak, "Where did Knowledge Management Come From?", *IBM Systems Journal*, vol. 40, núm. 4, EUA, 2001, pp. 1002-1007.

presa es una organización que sabe hacer cosas. Si bien todas las empresas reconocen la famosa “curva de aprendizaje” con la que se acepta que conforme se va ejecutando un trabajo éste se hace cada vez mejor, es hasta 1962 cuando Kenneth Arrow, economista ganador del premio Nobel, le da legitimidad académica al concepto de “aprender haciendo”.⁷

Nonaka y Takeuchi,⁸ creadores de la teoría de la creación del conocimiento organizacional, hacen una revisión y análisis de los factores que según ellos han permitido que muchas empresas japonesas sean líderes en sus respectivos campos de competencia. Para ellos el enfoque que se da al conocimiento, su creación y su transferencia, resulta clave en la capacidad de innovar de empresas como Sony o Honda. La teoría que los autores mencionados sostienen se apoya, entre otros elementos, en la distinción entre conocimiento tácito y explícito, y los modos como uno se transforma en otro.

Polanyi establece: “El conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte el conocimiento explícito es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático”.⁹ El conocimiento tácito pertenece al individuo y se genera de manera empírica; el explícito, al ser transmisible, se extiende a la organización y se convierte en reglas, políticas y procedimientos. Según estos autores, se infiere que cuando un individuo abandona la organización sin haber transmitido ese conocimiento tácito, sin haberlo exteriorizado y convertido en explícito, la organización sufre una pérdida importante que no se reduce al costo de

⁷ K. Arrow, “The Economic Implications of Learning by Doing”, *Review of Economic Studies*, vol. 29, núm. 3, junio de 1962, pp.153-173; y R. Solow, *Learning from “Learning by Doing”*, Stanford, Stanford University Press, 1992, citado por Prusak, *op. cit.*

⁸ I. Nonaka y H. Takeuchi, *La organización creadora del conocimiento*, México, Oxford University Press, 1999.

⁹ Citado en *ibid.*, p. 65.

capacitación o de reclutamiento e integración del nuevo personal. Cuando el trabajador emigra, se lleva el conocimiento acumulado, conocimiento que con frecuencia “aprende haciendo”, y si bien esto ocurre en las empresas del cualquier sector, en las del editorial es particularmente serio, pues en áreas clave, como producción —en la que se llevan a cabo las tareas de revisión, cotejo, marcaje y corrección de estilo—, se define mucho del carácter de la casa editora. En el eslabón comercial, algo parecido ocurre cuando sale de la empresa el personal encargado de comprar los productos que se comercializarán. Se pierde para la organización el “saber qué” y el “saber cómo”, con los consecuentes efectos negativos en el desempeño de la empresa.

Los conceptos anteriores nos muestran la necesidad de establecer en la organización condiciones que favorezcan la conversión del conocimiento tácito en explícito y de sistematizarlo. La aplicación de la innovación tecnológica en los procesos que se siguen en las actividades críticas de la empresa permitirá evitar la fuga del conocimiento adquirido a través del desempeño laboral. Se trata de revisar los procesos y procedimientos e innovarlos para desarrollar bancos de conocimiento que se sumen a los activos intangibles que posee la organización.

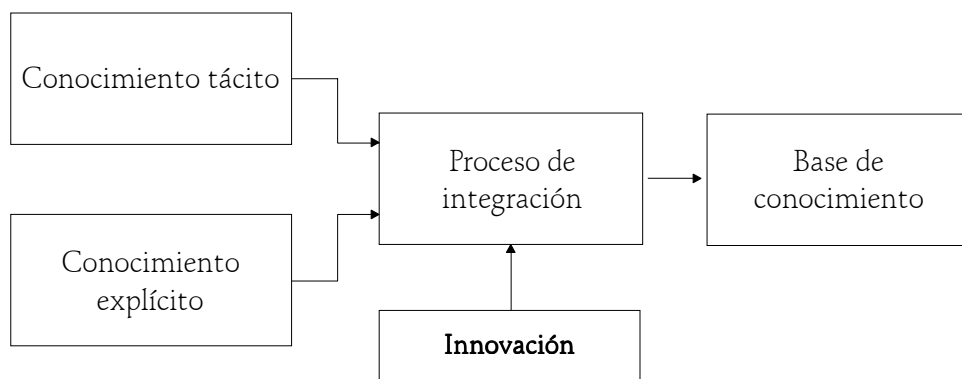
Una manera de describir la relación entre conocimiento e innovación, que resulta muy conveniente, se obtiene mediante el enfoque de sistemas.¹⁰ La figura 2 muestra cómo sería un sistema de integración del conocimiento en la organización.

Conocimiento e innovación

¹⁰ El concepto de sistema que se aplica en este texto es el que establece que éste es un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Véase C. W. Churchman, *El enfoque de sistemas para la toma de decisiones*, México, Diana, 1973.

- Los elementos son:
- Entradas:
Conocimiento tácito (personal y no formal).
Conocimiento explícito (organizacional y formal).
 - Salida:
Banco de conocimiento (todo tipo de conocimiento a disposición de la organización para utilizarse en las tareas que sea necesario).
 - Proceso de integración (procedimientos, bases de datos, recursos tecnológicos, etc.).
 - Innovación (transformación del proceso de integración).

Figura 2. Sistema de integración del conocimiento



Fuente: elaboración propia.

Al tener una base de conocimiento que integre y acumule los diferentes tipos de saberes que existen en la organización, se está en condiciones de mejorar el desempeño del sistema más amplio que es la empresa y el de los diferentes subsistemas que lo componen.

La industria del libro en sus diferentes eslabones requiere, para mantenerse competitiva frente a otras opcio-

nes de conservación y distribución de la información, tanto de crear y transmitir el conocimiento de las organizaciones que la componen, como de innovar no sólo en la tecnología con la que produce y vende, sino también en sus procesos y procedimientos. Estas acciones no están separadas una de otra, antes bien se debe crear una sinergia entre ellas que permita alcanzar las necesarias ventajas para sobrevivir y desarrollarse.

Comentarios finales

Bibliografía

- Arrow, K., "The Economic Implications of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, vol. 29, núm. 3, junio de 1962, pp.153-173.
- Churchman, C. W., *El enfoque de sistemas para la toma de decisiones*, México, Diana, 1973.
- Gianneto, K. y A. Wheeler, *Gestión del conocimiento en la organización. Herramientas para la administración del capital intelectual*, México, Panorama Editorial, 2004.
- Gigch, J. P. van, *Teoría general de sistemas*, México, Trillas, 1987.
- Hammer, M., "Deep Change How Operational Innovation Can Transform your Company", *Harvard Business Review*, abril de 2004, pp. 85-93.
- López, S., *Un espacio teórico de la innovación tecnológica*, México, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2001, p. 199.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi, *La organización creadora del conocimiento*, México, Oxford University Press, 1999.
- Pérez, C., "Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigma y de marco socioinstitucional", en J. Aboites y G. Dutrénit (coords.), *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa, 2003, p. 16.
- Prusak, L., "Where did Knowledge Management Come From?", *IBM Systems Journal*, vol. 40, núm. 4, EUA, 2001, pp. 1002-1007.
- Ruelas-Gossi, A., "El paradigma de la T grande", *Harvard Business Review América Latina*, febrero de 2004, pp. 62-71.
- Solow, R., *Learning from "Learning by Doing"*, Stanford, Stanford University Press, 1992.

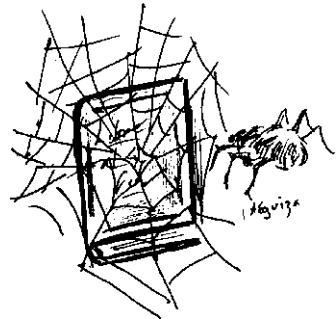
Semblanza actual de las librerías en México (análisis FODA)

Una de las principales etapas del proceso de planeación de mercado de cualquier actividad económica corresponde a la detección de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la actividad de que se trate. A esta etapa se le conoce en mercadotecnia como análisis FODA (o SWOT por su sigla en inglés).

El mercado o sector de las librerías en México —representado principalmente, para fines de este análisis, por las librerías pequeñas y medianas— merece un breve estudio de este tipo. El que aquí se presenta se inicia con las debilidades, se sigue con las amenazas, las fortalezas y concluye con las oportunidades.

Las *debilidades* representan los aspectos negativos internos del sector, que las propias librerías podrían controlar, como:

- Elevados costos fijos, abultados inventarios y crecientes riesgos.
- Reducido capital de trabajo, escaso margen de utilidad y deficiente capacitación del personal.
- Falta de perfil empresarial y de modernización de sus activos fijos y operaciones.
- Guerra general de precios, que reduce los de por sí menguados márgenes de utilidad y conduce a muchas librerías medianas y pequeñas a su desaparición.



Las *amenazas* se derivan del entorno, de la diferencia entre una situación real y una ideal, y están fuera del control directo de las librerías:

- Escasez de lectores en el país.
- Competencia en el mercado, que además de la mencionada guerra de precios entre libreros, se da de diversas formas:
 - o Desigual, respecto de las grandes tiendas de autoservicio.
 - o Desleal, por parte de muchas editoriales que venden libros directamente al público.
 - o Oficial, a través de la SEP (Conaliteg), que adquiere libros con grandes descuentos directamente de las editoriales y los distribuye regalados al estudiantado nacional.
 - o Ilegal, por la venta de libros robados y piratas, y por las fotocopias de libros, especialmente en instituciones de enseñanza.
- Nulo apoyo del gobierno a las librerías privadas en materia fiscal y crediticia.
- Excesiva producción de novedades de las editoriales.

Las *fortalezas* se generan dentro del sector y se refieren a los factores o aspectos que hacen competitivamente superiores a las librerías:

- Ser un ente cultural garante de la presencia de libros en un gran número de lugares y, por ende, conductor de conocimiento, educación, ciencia y tecnología.
- Poseer la experiencia, vocación e interés en capacitarse en materia técnica y humana para mejorar en todos los aspectos de atención al público lector.
- Tener la capacidad para organizarse en asociaciones del gremio en el ámbito nacional y regional para influir en las decisiones oficiales y privadas que les competen.

Las *oportunidades* se generan de manera externa y pueden ser favorables si se aprovechan correctamente:

- Nuevas tecnologías. Las librerías deben modernizar sus procesos y ofrecer servicios complementarios al libro (formatos en audio, video, multimedia, libro electrónico, impresión bajo demanda, ventas por internet, telepedidos, servicio a domicilio, cafetería, especialización temática o de géneros, etcétera).
- Nueva ley relativa al libro y la lectura. Las librerías deben participar activamente en la definición de esta ley para lograr un marco jurídico-legal que considere medidas de apoyo de carácter comercial, fiscal, cultural y penal, que las beneficien. Concretamente, en lo comercial:
 - o El establecimiento de un precio fijo o único del libro que permitiría a las librerías competir equitativamente con las grandes cadenas y autoservicios, y que obligaría a todos a tener un mejor servicio y surtido para el público lector.
 - o El apoyo burocrático a empresarios interesados en la actividad librera y de fomento a la lectura.
 - o La difusión oficial, a través de todos los medios publicitarios posibles, que estimule a la población a leer y visitar las librerías.

En lo fiscal:

- o La deducibilidad del IVA de los gastos de las librerías.
- o El otorgamiento de crédito fiscal y financiamiento blando a proyectos viables, incluyendo fondos para capital de trabajo.

En lo cultural:

- o La participación y colaboración de autoridades, editoriales, distribuidores y librerías en todos los programas, campañas y actos de difusión cultural dedicados al fomento de la lectura (ferias, cursos, conferencias, presentaciones de libros, círculos de lectura, etcétera).

En lo penal:

- o El combate efectivo del robo, la impresión pirata y la fotocopia de libros.
- o El castigo riguroso a quien infrinja el precio fijo o único estipulado para cada libro, en el caso de adoptarse tal medida.

De lo presentado queda claro que los libreros deben hacer mayores esfuerzos para enfrentar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, así como para influir en las resoluciones y medidas que les permitan beneficiarse de sus oportunidades y reducir las amenazas del sector.

Se necesita de la buena voluntad de los participantes del mercado del libro (autores, editores, distribuidores y libreros) para hacer menos desleal la competencia, y de la eficacia del gobierno para acabar con la competencia ilegal e imponer un marco jurídico y fiscal que apoye definitivamente al sector.

Para que las librerías compitan equitativamente, sin que se rompa la cadena productiva-distributiva del libro ni se afecte la pluralidad y profundidad de los géneros literarios, se requiere, efectivamente, de un nuevo marco legal.

La nueva ley del libro debe considerar como tema prioritario la implantación del precio fijo del libro, ya que permitiría que la competencia en el mercado se diera en términos de surtido de libros y de servicio al cliente, y no sólo en función del precio. Esta medida admitiría, además, que la oferta de libros se ampliara y diversificara, al darles un lento desplazamiento y, con eso, una mayor oportunidad de estancia en las librerías. La oferta editorial se enriquecería culturalmente, sería plural y heterogénea en mayor medida, beneficiando de este modo a la sociedad en su conjunto.

Logística editorial. ¿Se debe recurrir a la tercerización?

Logística es una palabrita rimbombante que día con día se pone más de moda. ¿Es esta una forma elegante de llamar a lo que históricamente se conocía como almacenaje y distribución?

No. En estricto sentido, el almacenaje y distribución de bienes son sólo una parte de la logística, pero hay más. La logística es mucho más. A partir de la demanda que un bien tiene en un mercado determinado, recorre el camino hacia atrás para integrar todos los eslabones de la cadena hasta llegar a las materias primas, analizando en el proceso los tiempos y recursos necesarios para que cada elemento llegue al consumidor en el momento oportuno en que éste lo necesite, sin perder de vista el costo de la cadena completa.

Debido a que la logística parte de la demanda del mercado, no sorprende que el *canal* sea el que rige hoy día —y cada vez con mayor intensidad— en la cadena de suministro. Las grandes corporaciones comerciales, con Walmart a la cabeza, han cambiado drásticamente sus procedimientos logísticos en los últimos 20 años. Hoy buscan tener cada vez menos inventarios en las tiendas, pero más surtido, con lo que obligan al proveedor a entregar con mayor frecuencia y en menor tiempo cantidades cada vez más pequeñas de mercancía.

Los productores que han querido mantener sus esquemas tradicionales de reparto, esperando grandes pedidos y considerando grandes plazos de vigencia, están per-

la logística parte de la demanda del mercado, no sorprende que el canal sea el que rige hoy día —y cada vez con mayor intensidad— en la cadena de suministro

*La más grande de
las editoriales es, en
México una empresa
mediana, no más*

diendo su participación. En contraste, quienes han querido seguir el ritmo de los cambios han tenido que destinar demasiados recursos para sostenerse en la batalla, lo que les ha permitido estar en el mercado, pero a un enorme costo.

Y las reglas del juego siguen cambiando. Probablemente la industria editorial ha tardado en asimilar estos cambios, pues no es precisamente Walmart su mejor cliente. Ha perdido de vista, sin embargo, que los demás están copiando el esquema. Las otras cadenas de autoservicios (que tampoco son su objetivo primario), las departamentales y, poco a poco, las cadenas libreras, comienzan a exigir esta flexibilidad y velocidad de abasto que complican las tradicionales tareas de almacenaje y distribución, lo que obliga a las editoriales a recurrir a la logística.

Adicional a los agentes del mercado y del canal, existen tres factores inherentes al gremio que hacen que la logística editorial sea, por mucho, de las más complicadas:

- El tamaño de la empresa.
- El catálogo.
- El esquema comercial.

El tamaño de la empresa

No cabe duda, el mercado editorial en México está muy polarizado. Solo 10% de las editoriales vende 73% de los libros.¹ Hay 22 grandes monstruos dentro de la industria, pero ¿qué tan grandes son comparados con otros mercados? ¿Cuánto vende la editorial más grande en México comparada con la más grande de otras industrias? Hablemos, por ejemplo, de Procter & Gamble, que en el conjunto de todos sus productos representa alrededor de 15% de las ventas totales de Walmart; o de cualquier empresa de licores, o de las productoras de alimentos, de ropa, balones, o de cualquier otra industria. La más grande de las editoriales es, en México una empresa mediana, no más.

¹ Actividad editorial 2003, Sector libros, Caniem.

Esto representa un verdadero problema desde el momento en que recibe un pedido, pues si para cualquier empresa grande lo es, mucho más para una empresa mediana, y no digamos para las pequeñas. Para Bacardí, por ejemplo, tal vez sea normal desplazar 50 cajas a una tienda y a los 15 días desplazar otras 50. Este pedido pesa alrededor de 700 kilos, lo que significa que con cinco solicitudes semejantes puede enviar una camioneta de 3.5 toneladas y saber que terminará la ruta, pues cinco repartos no son nada.

En contraste, una editorial grande desplaza a un Sanborns un pedido de 80 libros, que pesa apenas 36 kilos. Si sube 10 repartos a su camioneta panel con capacidad para 900 kilos, estará cargando sólo 360 kilogramos, desperdiciando 60% del espacio de su unidad, que de todos modos le cuesta, y es muy probable que no termine los 10 repartos. Ya ni mencionamos aquellas editoriales que tienen pedidos promedio de 10 ejemplares, lo que hace muy caro el transporte de libros.

Haciendo nuevamente una comparación con otros giros, una refresquera, por ejemplo, la más grande, pensemos: ¿cuántos sabores de refresco tiene? Cola, manzana, limón, naranja, toronja, agua mineral, uva, más los productos *light*, los sabores exóticos y los que se nos olvidan. ¿Quince sabores? ¿Cuántas presentaciones? De 200, 350, 500, 600 mililitros, de 1, 1.5, 2 y 2.5 litros. ¿Ocho? En total, tendrá 120 códigos diferentes de artículos, cuando mucho. ¿Y cuántos lanzamientos tiene al año? Supongamos que uno al mes. En contraste, en la industria editorial el catálogo en distribución de las 217 editoriales era de 163 294² o, lo que es lo mismo, el catálogo promedio de una editorial en México tiene 753 referencias vivas. Por si esto no complicara el asunto, de los títulos distribuidos, 8 600 son novedades,³

El catálogo

² Actividad editorial 2003, Sector libros, Caniem.

³ *Idem*.

lo que indica que la editorial promedio lanza tres nuevos libros cada mes. Y luego, a controlar esos inventarios. Una editorial pequeña puede tener tantas transacciones unitarias de inventario al año como una gran planta refresquera, con las evidentes diferencias de recursos monetarios entre ambas empresas. Esto encarece el almacenaje de libros o, si no queremos gastar, esto hace que nuestros inventarios editoriales sean una pesadilla.

El esquema comercial

Claro está, no es lo mismo vender bebidas alcohólicas o refrescos que libros, pero alguien tiene que hacer el trabajo difícil, y eso les toca a las editoriales, empresas que para vender han tenido que desarrollar el modelo de la consignación o de la venta con derecho a devolución que, independientemente del manejo contable de una u otra, tienen en ambos casos el mismo final logístico: los libros que no se venden regresan a las editoriales, lo que las lleva a vivir verdaderas odiseas para recolectar sus libros en cada punto de venta, perdiendo muchas veces la mercancía en el proceso y, en el mejor de los casos, cuando la recuperan, teniendo que hacer auténtica labor de restauración para intentar ofrecer de nuevo los libros que regresan en condiciones infames de las librerías.

Una editorial pequeña puede tener tantas transacciones unitarias de inventario al año como una gran planta refresquera

Esto no lo viven otras industrias, pues si llegan a tener devoluciones, son por calidad, por lo que no se ven obligados a reacondicionar su mercancía, y si llegan a perderla, no representa un valor significativo en sus finanzas. Está por demás decir que esto eleva considerablemente el costo de transporte y de mano de obra ligado al libro.

Así pues, la logística editorial no es fácil —de hecho es muy difícil—, y por si fuera poco, es cara. Cualquier empresa con menos problemas que los mencionados, ya se hubiera quitado la molestia de encima dejando en manos de un tercero la lidia con todo esto, pero los editores no lo han hecho así. En un alto porcentaje la logística editorial sigue en manos del editor. Probablemente algunos procesos particulares, como el transporte foráneo, son claramen-

te delegados en terceros, pero en general la industria editorial mexicana no descarga en terceros su logística. ¿Alguna suerte de masoquismo? No necesariamente. Hay factores específicos que impiden ceder esta tarea a alguien más, aun sabiendo que su logística será una pesadilla:

1) *Es más caro tercerizar que hacerlo uno mismo.* Es lógico pensar así, pues en primera instancia parecería que el operador logístico, al tomar la operación de la editorial, requerirá de la misma cantidad de recursos que hoy utiliza la empresa, y que a este costo se agregará una serie de gastos administrativos, impuestos y un margen de utilidad. Esto no debiera ocurrir, pues al contratar a un operador estamos contratando productividad.

*si se elige
adecuadamente al
operador logístico,
no debe resultar más
caro tercerizar*

Supongamos una editorial en la que un empleado cuesta al mes \$3300.00 con todos los costos sociales incluidos y que éste tiene capacidad para preparar 16 500 libros mensuales. El costo de mano de obra para terminar un ejemplar sería, teóricamente, de \$0.20, pero la realidad es otra, ya que si bien el empleado sacará 16 500 piezas en el mes, el costo no será de \$0.20, pues la demanda de libros no es lineal a lo largo del mes, por lo que habrá días en que tenga que invertirse tiempo extra por el exceso de demanda, mientras que otros, no tendrá nada que hacer. Por ejemplo, si en un mes el empleado laboró 20 horas extras (algunas dobles y otras triples), la empresa habrá pagado alrededor de \$650.00 en el mes al operador por su tiempo extra, lo que incrementa el costo unitario de \$0.20 a \$0.24.

Si el operador logístico cobrara a la editorial los mismos \$0.24 que actualmente paga, estaría ganando \$0.04 por libro, pues al manejar varios clientes dentro de sus instalaciones, el operador hace mucho más eficiente la capacidad instalada al aprovechar los picos de demanda de cada uno de ellos para evitar incurrir en tiempo extra. De esta manera ofrece un costo competitivo a la editorial y, al mismo tiempo, hace negocio. Situaciones similares se dan respecto al costo de almacén y transporte.

Así pues, si se elige adecuadamente al operador logístico, no debe resultar más caro *tercerizar*.



2) *Soy un editor muy pequeño, no se justifica un proyecto de tercerización.* Este razonamiento debe invertirse. Por los puntos expuestos en lo referente al tamaño de una empresa, es claro que mientras más pequeña, más oportunidad de ahorro obtiene a partir de una estrategia de *tercerización* de su logística. Sin embargo, hay un motivo por el que pensar lo contrario parece lógico: los costos ocultos.

Supongamos el ejemplo más extremo, una editorial que venda 3 000 ejemplares al año, manejada por una sola persona, el dueño, quien hace de todo. Cuando levanta un pedido, él mismo entrega la mercancía, pues la trae dentro de la cajuela de su automóvil. Aparentemente, no hay un costo ligado a la logística, sin embargo, el costo de oportunidad es muy elevado, pues si no dedicara al mes un porcentaje de su tiempo a una tarea que podría hacer alguien más, estaría vendiendo el mismo porcentaje de más, al ocupar ese lapso en la labor comercial, lo que le representaría una utilidad bruta suficiente para pagar la operación logística y ganar más.

El punto decisivo está en encontrar un operador con experiencia en el manejo de pequeñas cuentas.

3) *Los operadores logísticos no tienen experiencia en el manejo de libros.* Esto es cierto en la mayoría de los casos. Los grandes operadores están orientados a otros productos de consumo con ventas masivas, y debido a que el esquema de *tercerización* es relativamente nuevo en el mercado y tiene gran penetración entre las grandes trasnacionales, son pocos los que están volteando a mercados marginales y con problemas logísticos importantes, como los de la industria editorial.

Con productos con características particulares como el libro, el disco o el DVD, con novedades constantes, con ventas difíciles de pronosticar y un esquema de comercialización ligado a la consignación, un operador logístico no especializado puede perder por completo el control de nuestros inventarios y generar un riesgo más que un beneficio

con la *tercerización*; sin embargo, también hay opciones orientadas y especializadas en el libro que garantizan una operación controlada.

4) *No puedo dejar el capital de trabajo de mi empresa en manos de un tercero.* Ésta es una preocupación importante. Las editoriales normalmente tienen sus recursos invertidos en su inventario y su cartera. Muy poco estará en activos fijos o en caja. Y pensar en desplazar su inventario a manos de un tercero pone a temblar a cualquier editor.

Un libro se pierde, principalmente, por un siniestro natural o por robo. Al elegir un operador logístico es importante evaluar la potencialidad de un siniestro natural, específicamente inundación o incendio, y conocer las acciones preventivas que el operador tiene consideradas respecto de estos dos riesgos.

También es importante conocer sus dispositivos de seguridad en cuanto a un posible robo en sus instalaciones, comenzando por la responsabilidad del robo hormiga, pues en este aspecto es muy importante saber con quién estamos trabajando, quién maneja la empresa que nos brinda el servicio, de dónde viene, su historial y sus referencias, para minimizar los riesgos.

Por último, es importante firmar un contrato que sustente nuestras preocupaciones y el grado de responsabilidad de ambas empresas sobre la mercancía. En México tenemos muy malas costumbres en relación con los contratos mercantiles. En una alianza de esta naturaleza un buen contrato nos permitirá dormir con tranquilidad.

5) *Me pone en desventaja tercerizar con el mismo proveedor que mi competencia.* Estamos de nuevo frente a un argumento que debería aplicarse en sentido inverso.

Si estamos ante un operador logístico que ha hecho un buen trabajo con nuestra competencia, existe una muy alta probabilidad de que también lo haga para nosotros, porque ya conoce el manejo del libro y sus peculiaridades, los puntos de venta y los procedimientos para cada uno, y será muy eficiente en sus rutas, ya que coinciden los lugares de entrega.

Si estamos ante un operador logístico que ha hecho un buen trabajo con nuestra competencia, existe una muy alta probabilidad de que también lo haga para nosotros

La logística para el mundo editorial no es un valor estratégico que defina el éxito de la empresa. La distinción entre una compañía y otra está en su catálogo, sus autores, la calidad de su impresión, pero no en sus entregas, por lo que la información que maneja nuestro operador logístico no es estratégica y, por lo tanto, su confidencialidad no nos pone en riesgo. De cualquier manera, es importante que en el contrato haya una cláusula de confidencialidad para estar tranquilos en este punto.

Respecto al servicio que obtendremos, debe quedar pactado con el operador logístico, especificando las penas por incumplimiento, de tal suerte que si da prioridad a nuestra competencia, le duela en el bolsillo. Con esto garantizaremos que nos dará el servicio que esperamos de él.

Un operador logístico no tendrá una restricción tan marcada para invertir en activos, pues estos son parte integral del servicio que ofrece

6) *Ya tengo activos trabajando para resolver mi logística.* La pregunta aquí será si los activos son adecuados y suficientes para nuestras necesidades. Si las ventas crecen, nuestros activos deberán crecer a la par, pero como no tenemos el flujo suficiente para invertir en activos, optamos por no aumentar las ventas, con lo que nuestros activos se convierten en un lastre que nos impide el crecimiento.

Un operador logístico no tendrá una restricción tan marcada para invertir en activos, pues estos son parte integral del servicio que ofrece y, seguramente, su sistema de cómputo para el control de inventarios y rutas será más eficiente que el nuestro; no tendrá problemas para ampliar su almacén —pues eso es lo que vende— ni en ampliar su flotilla de transporte, si eso le genera más trabajo. Esto nos permite, entonces, ser mucho más dinámicos en nuestra estrategia comercial, pues no tendremos restricciones de inversión, sino, por el contrario, los activos de la editorial se convertirían —al contratar a terceros— en una ventaja de flujo de efectivo derivada de la venta de los mismos.

Ahora bien, si sabemos que ésta es la solución, el factor crítico de éxito está en la elección del operador logístico adecuado y en la negociación de precios y condiciones de servicio que logremos con él. ¿Qué pasos se deben seguir para una *tercerización* exitosa de nuestra logística?

1) *Conocer nuestra estructura actual de costos.* Si no sabemos cuánto nos está costando la logística, no apreciaremos si lo que nos ofrecen es más caro o más barato. Para esta evaluación hay que considerar solamente los costos que se eliminarían al *tercerizar*. Es importante conocer también los volúmenes de operación básicos: ejemplares en inventario, colocados y devueltos, y determinar los costos unitarios con base en los costos totales y los volúmenes de operación.

2) *Evaluar financieramente las diferentes opciones de operadores logísticos.* Un operador cotiza de muchas maneras: por costos unitarios, por iguales, por porcentaje de ventas, etc., por lo que es importante solicitarle que lo haga de modo que represente realmente un costo variable, y si se evalúan varias opciones, es importante que todos coticen de la misma forma para hacer la comparación. Debe quedar muy claro lo que se está cobrando y lo que esto incluye, pues las sorpresas surgen cuando el operador factura cargos no considerados, como tiempos o maniobras extras o cualquier otro, que puede convertir un proyecto viable en uno costoso. Si al evaluar contra nuestros costos vemos que el operador está por encima, bien vale la pena negociar ese precio.

3) *Evaluar las condiciones de servicio de los diferentes operadores logísticos.* Conocer exactamente a qué se compromete el operador logístico en cuestión de tiempos, información, procedimientos, recursos y materiales. Cualquier consideración que no se tome en cuenta hará que un proyecto no sea rentable o que el servicio no sea el esperado. El operador debe ser muy claro en lo que incluye cada servicio y a qué se compromete.

4) *Detallar las condiciones del contrato y los acuerdos de nivel de servicio esperado.* El contrato es una protección para la editorial y debe contener cláusulas que determinen claramente la relación entre ambas empresas, la responsabilidad que cada una tiene respecto al material almacenado o transportado, las obligaciones sobre el personal implicado y los recursos. Los acuerdos de nivel de servicio deben con-

El contrato es una protección para la editorial y debe contener cláusulas que determinen claramente la relación entre ambas empresas

*se deben puntualizar
los procedimientos
ligados a la
información: flujo de
pedidos, de evidencias
de entrega, de
existencias*

tener la información de la cotización y establecer con claridad las penalizaciones por incumplimiento de servicios. Hay que dejar todo por escrito antes de empezar, de manera que no haya sorpresas sobre la marcha.

5) *Hacer un plan de transición libre de riesgos.* Hasta el punto anterior todo está en el ámbito de la teoría. Es en éste donde todo comienza a convertirse en realidad. Si no hay una adecuada planeación conjunta con nuestro operador logístico acerca de lo que será la transición de un esquema de operación a otro, las ventajas de la *tercerización* se irán por la borda y se pondrá en riesgo a la empresa. Es muy importante definir, por supuesto, cómo se hará el traslado del inventario, buscando que en ningún momento se detenga la operación de venta. También se deben puntualizar los procedimientos ligados a la información: flujo de pedidos, de evidencias de entrega, de existencias. Es importante incluir al área comercial y a la de cobranza, pues serán los clientes directos del operador logístico. Mientras más meticulosos seamos en examinar y comentar cada uno de los posibles elementos de riesgo, más nos acercaremos a una *tercerización* exitosa.

6) *Durante la operación, estar alerta a los ajustes que deban hacerse.* Estamos en un mercado cada vez más cambiante y esto nos obliga a estar alertas. Si bien ya no nos debe preocupar cómo se hace la operación —pues ahora es responsabilidad de nuestro operador—, es muy importante estar pendientes de definir constantemente lo que esperamos de él, qué nuevas condiciones comerciales se presentan, cuál es el crecimiento en ventas, qué nuevas líneas o nuevos canales hay. Todo habrá que comentarlo con el operador para permitirle reaccionar con rapidez a nuestras necesidades, y deberá asentarse por escrito. El acuerdo de niveles de servicio tendrá que ser un documento flexible, que se modifique tantas veces como se requiera, y que deje siempre en claro lo que esperamos, de manera que la medición del desempeño sea siempre transparente y objetiva.

En conclusión, la *tercerización* es cada vez más la respuesta estratégica para mantenerse ligados a los drásticos

cambios que nos impone el mercado día con día. Caminar con prontitud en esta línea nos permite evaluar con suficiente tiempo y detalle los pormenores de una decisión de esta naturaleza y nos acerca a una experiencia exitosa. Esto se reflejará en tres factores: la oportunidad para centrarnos en el corazón de nuestro negocio, la reducción de los costos derivados de las operaciones *tercerizadas* y el incremento en el servicio de estas tareas.

En el extremo opuesto, las empresas que mantengan estructuras internas complejas serán cada vez más lentas para asimilar los cambios del entorno, con lo que pondrán en riesgo su rentabilidad o, en su defecto, tendrán que migrar velozmente a un esquema de *tercerización* poco planeado que caminará directamente hacia el fracaso.

la tercerización es cada vez más la respuesta estratégica para mantenerse ligados a los drásticos cambios que nos impone el mercado día con día



QUEHACER EDITORIAL es una revista especializada, en proceso de transformación desde su nacimiento, dirigida no sólo a los editores o a quienes se conciben como tales, sino a todos los que componen la cadena de producción y el ciclo de vida del libro: autores, traductores, correctores, tipógrafos, diseñadores, distribuidores, libreros, promotores, bibliotecarios, en fin, ese amplio mundo de especialistas que hace llegar la palabra del autor al lector y que hemos convocado a constituir el Instituto del Libro y la Lectura.

La revista se propone como un foro abierto de información, análisis y debate en torno al libro en una época de rápida evolución, no sólo tecnológica, sino también política, cultural y social. Queremos contribuir a la preservación del libro en cualquiera de sus soportes presentes y futuros, y a su progreso e innovación. Percibimos el libro como una herramienta para el desarrollo de la cosmovisión de la humanidad, tanto desde el punto de vista de la adquisición de conocimientos, como de la recreación y el goce hedonista, lúdico.

El libro ha pasado por muchas revoluciones. La que hoy vivimos es quizás una de las más impactantes, una de las que más han calado en nuestro quehacer. Esperamos colaborar con quienes comparten el oficio de hacer llegar la palabra del autor al lector, para comprender mejor la época que nos tocó vivir y saber no sólo adecuarnos a lo que la tecnología y las transformaciones políticas, económicas, sociales y culturales nos imponen, sino aventajarlas, adelantarnos a los tiempos y hacer propuestas que favorezcan, ante todo, la lectura.



Ediciones del Ermitaño

MINIMALIA es una colección que aprovecha y explora las nuevas tecnologías de composición y producción digital con el fin de crear nuevos paradigmas que lleven la palabra del autor al lector.

www.solareditores.com