

---

GABRIEL ZAID

# DIVERSIDAD Y CONCENTRACIÓN EN EL MUNDO DEL LIBRO

*A los ojos de un buen editor, un libro es, de manera simultánea, un texto y un producto: un texto que enriquece la conversación y la constelación de títulos; y un producto que forma parte de una estrategia económica. Gabriel Zaid estudia la convivencia entre factores tan aparentemente dispares.*

**P**OR SU NATURALEZA TEXTUAL, EL LIBRO ES PARTE DE UNA CONVERSACIÓN que tiende a la diversidad. Por su naturaleza comercial, es parte del mundo de los negocios, cuyas ideas y realidades favorecen la concentración económica. No es imposible que ambas tendencias se refuercen mutuamente, como sucedió en el caso de Amazon (concentración

apoyada en la diversidad). Pero otras formas de concentración (los conglomerados, los *bestsellers*) no han sido favorables a la diversidad, aunque tampoco pueden eliminarla.

A principios del siglo xx, había miles de empresas que construían automóviles, miles de empresas que construían casas y miles de empresas que publicaban libros. Un siglo después, las constructoras de automóviles han desaparecido: quedan unas cuantas empresas que los producen industrialmente. Pero no ha sucedido lo mismo con las casas, ni con los libros, a pesar de que existen grandes conglomerados. La producción diversa y dispersa sigue siendo competitiva. Esto tiene que ver con la naturaleza de los libros y de las casas. No todo se presta a la concentración industrial.

El libro ha sido precursor de prácticas industriales y comerciales que se extienden a otros ramos. Así fue en el caso de la imprenta de caracteres móviles (producción repetitiva con partes intercambiables) y en el caso de la venta en línea al menudeo. A su vez, ha adoptado prácticas iniciadas en otros sectores. Las librerías no fueron las primeras tiendas que permitieron a los clientes el acceso directo a la mercancía (tenerla en las manos,

sin pasar previamente por las manos del vendedor, como sucede en las joyerías). La adopción resultó especialmente idónea para el libro, y ha sido desarrollada hasta el punto de ofrecer sillones de lectura. Otras adopciones han sido menos afortunadas.

Un famoso artículo de Theodore Levitt (“Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1960, con más de cien mil separatas vendidas) criticó a las empresas ferrocarrileras que, a principios del siglo xx, no vieron la oportunidad del transporte por carretera como una forma de continuar su crecimiento (ofreciendo, por ejemplo, servicios intermodales ferrocarril-carretera) “porque se veían a sí mismas en el negocio de los ferrocarriles, no en el negocio del transporte”. El artículo desencadenó una búsqueda de horizontes más amplios en todo tipo de empresas, que empezaron a preguntarse: ¿En qué clase de negocio estamos realmente? Éste pudo ser el origen intelectual de los conglomerados que tratan de integrar los negocios de libros, periódicos, revistas, películas, radio, música, televisión, internet, en un concepto más amplio: los medios de comunicación. Teóricamente, las afinidades son obvias. Se trata en todos

los casos de producir, reproducir y distribuir contenidos. Y, en muchos casos, se trata del mismo contenido (por ejemplo, Harry Potter) que pasa de un medio a otro. Teóricamente, debería haber en esto economías de escala y combinación (las llamadas sinergias). Sin embargo, en la práctica operativa y en las utilidades, las famosas sinergias resultaron decepcionantes.

También han decepcionado las recetas de la llamada Ley de Pareto (por analogía con los estudios de Pareto sobre la concentración de la riqueza): el 80% de las utilidades proviene del 20% de los productos (operaciones, clientes). Exigirle utilidades a cada operación, concentrarse en las más rentables y deshacerse de las demás, para mejorar las utilidades del conjunto, puede ser eficaz, pero también destructivo: eliminar futuros ganadores, que todavía no alcanzan su potencial; eliminar operaciones de bajo rendimiento que sirven de contexto necesario para que prosperen las de gran rendimiento; quitarle sentido a la misión de la empresa. Muchos editores y libreros que tenían negocios admirables, por su misión, por su sentido, fueron adquiridos por conglomerados que no los entendieron, los desfiguraron, no tuvieron el éxito que esperaban y los abandonaron.

Los buenos editores y libreros ven los libros en ambas perspectivas: la del texto (organizar una conversación, crear una constelación atractiva para el lector) y la comercial. Esto implica necesariamente títulos perdedores, ya sea por error o por necesidad (cuando un título de venta escasa mejora el sentido de la constelación). El juego consiste en que la mayor parte de los títulos no sean perdedores y algunos tengan éxito suficiente para que el conjunto de la operación sea rentable. Cuando la doble perspectiva se reduce a una: las utilidades trimestrales, la constelación pierde interés, sin que mejoren necesariamente las utilidades trimestrales.

La mayor parte de las utilidades de una editorial provienen de muy pocos títulos, y a veces de uno solo. La buena tradición aprovechaba esta realidad: un buen autor de venta escasa era apoyado por un buen editor (gracias a las utilidades obtenidas con los autores más vendidos) porque tenía sentido en la constelación y había cierta esperanza de que, en el futuro, generara a su vez buenas utilidades para apoyar a otros buenos autores de venta escasa. Claro que, desde el siglo XIX, hubo autores (como Víctor Hugo y Mark Twain) conscientes de la situación excepcional de un libro suyo en las utilidades del editor, que no aceptaron la tradición y obtuvieron regalías excepcionales o imprimieron y distribuyeron por su cuenta, en vez de beneficiar al editor y a sus colegas menos afortunados.

Pero los agentes literarios y los conglomerados del siglo XX organizaron un mercado concentrado en los *bestsellers*, que sacó a las estrellas financieras de las constelaciones de sentido para llevarlas a otro tipo de "constelación": el *star system*. Simultáneamente, se acortó el horizonte financiero, el ciclo de vida de los libros y el ciclo de empleo de los editores al servicio de los conglomerados. Los editores independientes, que no eran ejecutivos bien pagados en constante rotación, sino dueños que ganan poco, porque disfrutaban su autonomía y piensan en décadas, perdieron su mejor fuente de financiamiento para el desarrollo a largo plazo de nuevos autores, frente a los ejecutivos que piensan en trimestres y tienen que organizar golpes espectaculares para el gran público, los medios y los bancos.

La primera etapa fue relativamente fácil, porque consistía en disminuir las constelaciones lentamente formadas, con ofertas irresistibles. Después hubo que inventar estrellas instantáneas, con grandes inversiones y riesgos. La oportunidad de obtener utilidades excepcionales con ventas excepcionales deriva de que el precio promedio de los libros está fijado por los títulos que

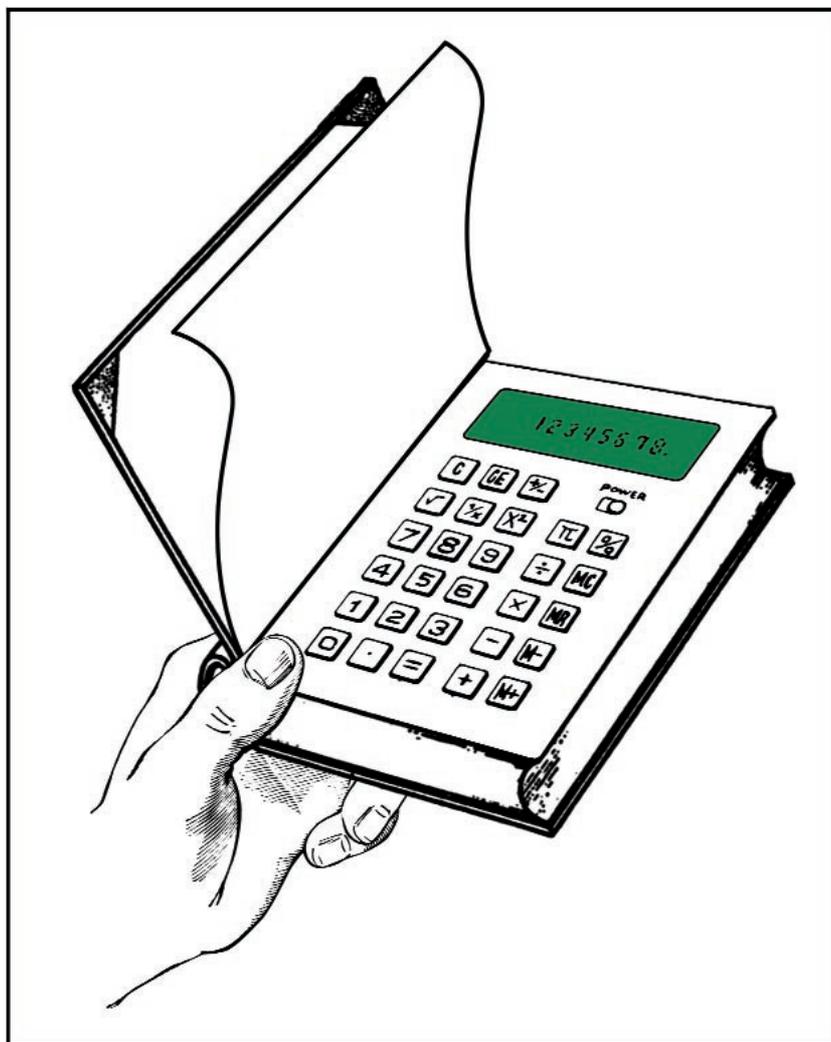


Ilustración: LETRAS LIBRES / Sean MacLaurin

apenas venden unos cuantos miles de ejemplares (la mayoría). A partir de ese nivel de precios, un libro que vende diez veces más puede ser un buen negocio; y, si vende cien veces más, un gran negocio.

En los llamados *trade paperbacks* (no los *mass paperbacks*), un libro que recupera los gastos iniciales con la edición de tres mil ejemplares en pasta dura (que, en los países de habla inglesa, compran las bibliotecas y el público de estreno) tiene un margen atractivo (mejorable, incluso, con una regalía menor) para que un segundo editor (o el mismo) venda luego diez mil a la rústica, aunque el precio sea mucho menor; siempre y cuando exista un público potencial adicional de diez mil ejemplares. En el caso de los *bestsellers* del *star system*, el volumen puede ser de millones, pero (a diferencia de las simples reimpressiones a la rústica), no se obtiene sin contratos onerosos, mayores regalías, gastos adicionales y elevadas inversiones (anticipos, promoción, grandes tirajes iniciales). Todo lo cual puede resultar no recuperable, si falla el volumen sobre el cual se hicieron los cálculos. Es una apuesta fuerte y especulativa.

Hay testimonios elocuentes de André Schiffrin (*The Business of Books*) y Jason Epstein (*Book Business*) sobre esta evolución y sus consecuencias negativas, con esperanzas razonables sobre el futuro de la diversidad. Y, ciertamente, no es creíble que la producción de libros acabe como la producción de automóviles, que sacó del mercado a los medianos y pequeños productores. Los libros del *star system* (como las grandes enciclopedias) son un segmento del mercado que se presta a la concentración; pero no son todo el mercado.

1. El negocio del libro puede ser rentable casi en cualquier escala (de hecho, las operaciones de tamaño intermedio pueden ser más arriesgadas que las pequeñas). La inversión mínima para entrar no es comparable con la que hace falta para producir automóviles y otros *bestsellers* industriales. El desarrollo de un nuevo producto farmacéutico exige años y cientos de millones de dólares. Pero el desarrollo de Harry Potter (cuyo mercado es comparable al de un producto farmacéutico) no exigió más que el sacrificio personal y la vocación de una persona desempleada, trabajando en su casa. El sacrificio personal y la vocación también han permitido la creación de pequeñas editoriales y librerías finalmente rentables. El mayor conglomerado editorial del mundo (Bertelsmann) empezó con el trabajo solitario de un vendedor ambulante de biblias. Los conglomerados editoriales y las cadenas de librerías no han eliminado a las editoriales, librerías y autores independientes. ¿Sucederá en el futuro? No es de esperarse. Mientras que el desarrollo de la tecnología farmacéutica ha ido subiendo la inversión mínima para entrar al mercado, las nuevas tecnologías del libro la han bajado.

2. La tendencia histórica del costo relativo de los libros (no sólo la inversión necesaria para producirlos) también se ha movido a la baja. Los libros copiados a mano en pergamino eran un lujo pagadero únicamente por la aristocracia. Imprimirlos en papel redujo el costo del trabajo y la materia prima. Esto permitió vender muchos más ejemplares de los mismos títulos, pero

no sólo eso: permitió publicar muchos otros títulos. De los primeros libros impresos por Gutenberg a los libros de venta masiva, el costo continuó descendiendo. Paralelamente, el número de títulos creció de manera explosiva. La reproducción y distribución electrónica de textos, con todas sus limitaciones, baja nuevamente el costo de la diversidad, cuya explosión continuará.

3. En la segunda mitad del siglo XX, aumentó extraordinariamente la población que va a la universidad. Esto aumentó el número de los que leen, pero sobre todo de los que escriben. La idea de publicar, como una forma de realización personal, se ha extendido. El sueño mandarín de perpetuarse teniendo un hijo, plantando un árbol y escribiendo un libro se ha vuelto un sueño democrático. En una encuesta entre toda la población adulta de los Estados Unidos, encargada por Jenkins Group, Inc., el 81% sentía que debería escribir un libro ([www.bookpublishing.com](http://www.bookpublishing.com), comunicado de prensa, 23-IX-2002). En una encuesta del periódico *Reforma* (3-IV-2003), entre personas de dieciséis años o más en la ciudad de México, el 70% dijo que, prácticamente, no lee libros por gusto (nunca 22%, rara vez 23%, una que otra vez al mes 25%); pero el 52% dijo que le gustaría escribir uno. En el mundo académico, esta aspiración personal se vuelve una exigencia profesional, resumida en la frase *Publish or perish!*

4. La diversidad temática se multiplica con el desarrollo del saber, la multiplicación de especialidades, el mayor contacto entre países y culturas, la creatividad social en todos los órdenes. En una sociedad rica y educada, el *hobby* más extraño puede interesar a los pocos miles de lectores que hacen falta para que tenga mercado un libro sobre el tema. Esto eleva el número de títulos publicados por millón de habitantes.

Las tecnologías que bajan el umbral de inversión y el costo del producto resultan ideales para las necesidades de expresión y lectura de una población más educada, en una conversación que multiplica los temas e intereses diversos. La diversidad cultural también es una realidad económica. Por eso, prosperan las formas de concentración que, de hecho, favorecen la diversidad. Por el contrario, las que empobrecen la conversación, en vez de enriquecerla, encuentran dificultades inherentes a la naturaleza misma del "producto". Abundan los ejemplos de adquisiciones, fusiones y *bestsellers* que no resultan, finalmente, un gran negocio.

La concentración de las utilidades en unos cuantos títulos es una vieja realidad, pero una receta peligrosa. En primer lugar, porque no hay fórmula segura para producir *bestsellers*. Pero, sobre todo, porque los lectores no compran exclusivamente *bestsellers*. Las constelaciones atractivas para el lector incluyen muchos títulos de venta menor. Esto crea oportunidades fuera de los conglomerados y cadenas: no las ven, o no les interesan, o no fácilmente pueden aprovecharlas, dado su nivel de gastos generales.

El Modelo T acabó con los talleres que producían automóviles diseñados sobre pedido, y redujo al mínimo la diversidad de diseños. La Biblia de Gutenberg acabó con los talleres de copistas, pero no con la diversidad de títulos. Por el contrario, la estimuló. En el mundo del libro, la concentración es posible, pero tiene límites. En cambio, la diversidad no tiene límites. —