

# El nuevo paradigma del sector del libro (y III) Del editor *friki* al editor *wiki*

*Manuel Gil & Francisco Javier Jiménez*  
Consultor editorial y Editor

## Cambio de paradigma

En el presente artículo retomamos nuestra tesis sobre el profundo cambio de paradigma que está viviendo el sector del libro. En nuestros dos artículos anteriores (*Texturas* 3, pp. 53-65; *Texturas* 4, pp. 23-40) planteábamos los problemas y retos a los que se enfrentan tanto libreros como distribuidores ante esta nueva situación. Nos toca ahora analizar lo específicamente relacionado con los editores, pero, como se viene matizando desde el principio, desde un enfoque integrador: el cambio al que estamos asistiendo es macroestructural, y afecta a los tres protagonistas del sector y a las relaciones establecidas entre ellos, en un mercado cambiante.

Los cambios de paradigma, en la línea de argumentación de Thomas S. Kuhn, tienen dos elementos en común: a priori, la dificultad inicial de intuirlos; a posteriori, la facilidad de entenderlos una vez puestos en marcha. El tradicional paradigma de distribución y comercialización del libro ha proporcionado hasta ahora, como hemos visto, un modelo operativo para cierta resolución de problemas. Pero la aparición de ciertas «anomalías» o violaciones a aquello que es esperado ha propiciado el surgimiento de la crisis, debida al fracaso repetido del intento de resolver la anomalía utilizando los recursos del paradigma al uso.

«Para que una anomalía provoque crisis, debe ser algo más que una simple anomalía» (Kuhn, 135). La reiterada aparición de anomalías en el sector del libro nos ha llevado a rechazar la tesis de que estamos ante una simple crisis sectorial, y a analizarlas, en cambio, como manifestación de un cambio macroestructural real, no teórico, que está propiciando la incipiente aparición de un nuevo paradigma en las relaciones entre los tres actores implicados, editores, distribuidores y libreros. Dicho análisis lo hemos desarrollado, en primer lugar, a nivel social, con la descripción de la maduración de nuevos hábitos de consumo y la aparición de

la tendencia al bajo-coste. En segundo lugar, a nivel de mercado, con el análisis de la segmentación extrema y lo hiperfragmentado, así como la descripción de la economía del *long-tail*. Se nos plantea la necesidad, por tanto, de recurrir a un «nuevo punto de enfoque» (Kuhn, 136).

## La triple dependencia del editor independiente

En diferentes ocasiones, y en reiterados encuentros profesionales y menos profesionales del sector, la figura del editor se describe como la de un agitador cultural, verdadero intermediario entre el autor y el lector, artífice de contenidos genuinos, «actor esencial de la difusión de las ideas» (*Declaración de los Editores Independientes del Mundo Latino, Guadalajara, México, 2005*). Se afirma que dicho editor apuesta por la coherencia y originalidad de su catálogo, la vitalidad de su fondo, la excelencia de su trabajo. En este sentido, en los últimos años, un amplio colectivo de pequeños y medianos editores ha demostrado que no hace falta ser rico y catalán para ser editor independiente. Y aunque desde este foro nos declaramos firmes defensores de la independencia editorial (nota: no olvidemos que la verdadera independencia la proporciona la cuenta de resultados) como garante de la diversidad cultural, no podemos dejar de señalar la inevitable triple dependencia que hipoteca al editor independiente en su quehacer diario:

a) **DEPENDENCIA DE LA DISTRIBUCIÓN:** La independencia del editor se agota en la dependencia respecto al distribuidor, cuando la logística y la fuerza de ventas están subcontratadas. Los nuevos cambios en el modelo de distribución y la *revolución logística* a nivel internacional (Gaggi, 163) han de ocupar y preocupar al editor independiente, que no lidera dichos cambios (remitimos a nuestro segundo artículo en *Texturas* 4, pp. 23-40). En este sentido son dignos de destacar los acercamientos estratégicos que han tenido lugar en los distintos colectivos del libro: entre FANDE y la red de librerías, con la puesta en marcha de protocolos de gestión de la información que intentan estandarizar procedimientos de gestión (Normas CSL), el impulso que se está dando a SINLI, proyecto liderado por los editores y distribuidores; o, por parte de CEGAL, la implantación de estrategias de colaboración entre libreros y editores (el caso de [www.cegal.net](http://www.cegal.net) y cegal en red). No obstante, consideramos que el editor independiente está perdiendo por momentos oportunidades de tender puentes hacia la red de distribución y comercialización de sus libros: ha de ser consciente de que ya no lidera las relaciones entre operadores logísticos, distribuidores y puntos de venta, y de que se ha minimizado en gran medida su aportación en la cadena de valor del sector. En esta imparable revolución de la distribución comercial, el editor independiente está a punto de perder el tren, en el marco

del nuevo modelo de distribución y comercialización del libro que se está imponiendo irremediabilmente.

b) **DEPENDENCIA DE LA RED DE LIBRERÍAS:** Aunque su porcentaje de ventas en las cadenas de librerías está aumentando paulatinamente, para el editor independiente tradicional la tupida (por diversa) red de librerías independientes sigue propiciándole el grueso de sus ingresos, en un sistema que está amparado en el precio fijo. Pero el liderazgo de los jefes de compra de las cadenas de librerías y de las grandes superficies en la cadena de distribución –con sus políticas de descuento por volumen, descuentos suplementarios y demás prácticas que atentan sutilmente contra el precio fijo– está propiciando la homogeneización de la oferta y provocando un desplazamiento y dispersión de la oferta bibliodiversa hacia la pequeña y mediana librería. Podemos suponer que dichas plataformas de comercialización del libro (cadenas de librerías, grandes almacenes, grandes superficies) pueden ya tener previstos estudios de viabilidad en posibles escenarios de precio libre. Lo que es cierto es que la falta de competitividad en los grandes espacios de consumo hace al editor más dependiente y sensible a los cambios en la red de librerías (remitimos a nuestro primer artículo en *Texturas* 3, pp. 53-65). Por ello, nos sorprenden ciertos editores independientes, pequeños o «pymúsculos», que apenas mantienen relaciones con la red de librerías independientes, y que afirman rotundamente que su interés es tan sólo por «lo institucional». Si por institucional entendemos todo lo que tiene que ver con la «cultura subvencionada», ahora entendemos, entre otras cosas, la razón por la que aquellos editores tienen varios domicilios sociales, en función de la Comunidad Autónoma que otorgue la ayuda a la edición correspondiente.

c) **DEPENDENCIA DE LOS NUEVOS MERCADOS:** Parecerá una verdad de Perogrullo, pero el editor publica para un determinado mercado. No obstante, algunos editores *incontinentes* siguen publicando sin cuartel, sin haber analizado antes, ya no sólo las tendencias del mercado, sino la propia dinámica del mismo. Un mercado que, como ya hemos adelantado en algún momento, ya no es único sino plural, y cuyas notas fundamentales son:

–*La flexibilidad:* según el sociólogo francés Lipovetsky, vivimos ya en lo que denomina hipermodernidad, propia de una sociedad liberal caracterizada por el movimiento, la fluidez y la flexibilidad. Una *sociedad líquida* (Bauman, 7) en la que el editor ya no lanza sus libros a un mercado de masas, sino a una pluralidad de mercados, propios de la sociedad de lo hipersegmentado, y en los que las estrategias a largo plazo antes utilizadas ya no funcionan. Ya no se puede editar para masas, ni tampoco para los nichos tradicionales. En la sociedad de bajo coste, vivimos instalados en una cultura consumista y lúdica; todos

somos habitantes de *Zerópolis*, una especie de «parque temático» (Bégout I, 49), en donde el editor ha de decidir en qué tipo de mercado y en cuántos micro-mercados desea competir. Ya no vale el «café para todos», sino que lo lúdico y aleatorio prima sobre la planificación y las estrategias de marketing tradicional. La incertidumbre es el nuevo ecosistema del mercado; pero el editor *bombero*, con su lógica de apagafuegos, no ha sabido desarrollar estrategias ni de corto plazo (para reaccionar a tiempo) ni de largo plazo (para sobrevenir las crisis) y, en vez de recurrir a la innovación, apela a la improvisación, en una tendencia a la falta de previsión, denotando poca profesionalidad. «La especialización flexible» requiere por parte de los editores una «rápida toma de decisiones» (Sennett, 53), atenta a las demandas cambiantes de los distintos mercados. El editor, en cambio, considera que el futuro no es sino el resultado del pasado más la inflación.

–*El hiperconsumo*, descrito por Lipovetsky como la tercera fase del consumo. La primera, propia de la primera mitad del siglo XX, propició el paso de la modernidad a la postmodernidad, y trajo un consumo elitista, hedonista y psicologista. La segunda, propia del final del siglo XX, trajo el consumo de masas y el acceso a todas las capas sociales del gusto por las novedades. La tercera fase, en la que ya nos encontramos, es la era de lo «hiper», que se organiza en función de criterios y fines individuales, según una «lógica emotiva y hedonista» (Lipovetsky II, 26). Si el editor ha de tener presente en qué mercado quiere y puede competir, no debe dejar de atender, además, al tipo de consumo al que asistimos en los últimos años en la sociedad hipermoderna. Los tradicionales estudios de mercado sobre los hábitos de consumo han de trascender las franjas de sexo, edad y profesión, para adentrarse en los nuevos horizontes de las comunidades virtuales y la sociedad *wiki*, los blogs y el movimiento *open source*, nueva frontera del consumo inteligente, donde el editor tradicional naufraga por ciego y sordo a estos nuevos lenguajes.

## Editar en la sociedad del hiperconsumo

Apuntamos a continuación, siguiendo los estudios sociológicos de Lipovetsky y Bégout, citados en la bibliografía, alguna de las claves para comprender la relación que el editor mantiene con la sociedad del hiperconsumo:

- *El exceso*: El editor de la sociedad del hiperconsumo ha optado por seguir la corriente de los tiempos, y se ha embarcado en una carrera frenética por publicar, más incluso de lo que puede absorber la demanda real de lectura. «La sociedad de con-

sumo se anuncia bajo el signo del exceso de la producción de mercancías». Las mesas rebosan novedades en un mercado muy pendiente del exceso, en donde el consumo es el motor de la economía. La decisión del editor ya no está en si optar por una distribución intensiva o extensiva para su fondo, sino qué cantidad de ejemplares va a poder colocar y exponer de sus novedades en ese mercado «hiper», y siempre en busca del consiguiente efecto amplificador de hipermercados y grandes superficies. Surge la figura del *editor-faraón*, que pacta espacios y descuentos especiales con tal de poder mostrar en las librerías sus libros en pirámides. Los editores independientes se defienden mal entre góndolas, displays, expositores y pirámides; no logran diseñar estrategias de colaboración o alianzas con los librerías independientes; sin embargo, no dejan de soñar con pilas, torres y demás obeliscos de sus libros en los grandes almacenes. Aún con todo, consiguen facturar, fuera del canal de librerías, un significativo porcentaje de sus ventas, vía operaciones institucionales. Pero la pregunta clave sigue sin contestar: ¿para qué mercado están editando? ¿Son conscientes del mercado para el que editan, les preocupa, o siguen editando sin rumbo, *en busca del croissant?*

- *El frenesí consumista*: El editor de fondo aboga por el catálogo y la coherencia de sus colecciones, pero ha de ser consciente de la lógica del exceso y del vértigo consumista de la sociedad hipermoderna. Las «patologías» conductuales del consumidor hipermoderno obligan al editor a buscar incansablemente la visibilidad de sus libros, tanto en las mesas como en los medios. El libro que no se ve o del que no se habla no existe para un consumidor que, en definitiva, el 70% de sus decisiones de compra las toma en el punto de venta. El editor intenta paliar la falta de visibilidad física de sus libros pactando espacios de publicidad en los suplementos culturales, en las revistas femeninas o en los periódicos gratuitos; todo con tal de lograr que sus libros se vean en algún momento entre tanta oferta no deseada, aunque quizá deseable. Mañana es tarde; hay que anticiparse a pasado mañana, porque la novedad de hoy mañana ya no es noticia.

- *El éxtasis de la novedad perpetua*: Se impone «la urgencia de los placeres» y el hiperconsumo como promesa de un «presente eufórico». El editor independiente presume de garante cultural pero no deja de estar atento a satisfacer la necesidad de nuevas aventuras al hiperconsumidor, que sueña con ser un «ave fénix emocional». La novedad prima en los catálogos de los editores independientes, por mucho que se defienda el fondo y la relación de las colecciones; el distribuidor, a su vez, prioriza la salida de las novedades editoriales –azulado por el editor ahogado por la falta de liquidez– sobre la reposición del fondo o la atención al pedido concreto de un cliente. Éste, a su vez, deja de prestar atención al escaparate de «su librería» que lleva más de una semana sin modificar sus reclamos.

• *Grito o susurro, la «alternativa radical»* (Bégout II, 59): En el mercado del exceso el editor comete la osadía semanal de invadir el canal de librerías con sus novedades, para evitar que la competencia le quite puestos en mesas y escaparates, o en parrillas de salida de librerías virtuales. El editor busca el interés y la fidelidad del lector, pero éstas no son a prueba de bombas: lo que el editor provoca, en cambio, es el efecto contrario, es decir, la «oscilación extrema entre la hipersensibilidad y la insensibilización» por parte del consumidor. Su sobreproducción de novedades tiene la fuerza de un *tsunami* que elimina cualquier tipo de interés, por saturación, por parte del consumidor. El umbral de sensibilidad del lector-comprador al nuevo título de su colección de narrativa es un factor de resistencia que el editor no valora a la hora de organizar su plan editorial mensual.

• *La seducción*: El editor, en un mercado que genera multiformes mecanismos de seducción, intenta lograr el reclamo más eficaz para sus libros. Apela, entonces, a la novedad, la diversión, el erotismo, los viajes, el tiempo libre, el rescate, el refrito, los aniversarios, los premios y/o los obituarios. Se impone la seducción como el modelo de relación más deseado por parte del editor hacia sus potenciales lectores-compradores. Pero dicho modelo no es otro que «el sistema de la moda», y tiene como máximo inconveniente lo efímero y estacional de toda moda, lo que refuerza el carácter de incertidumbre que sobrevuela en todo el sector: por el hecho de que sea nuevo no quiere decir que vaya a funcionar, es decir, que dicha moda sea aceptada. Y a su vez, librerías y medios están pendientes de los diferentes «*pret a porter*» y distintas «*rentrées*» que los editores anuncian con anticipación a bombo y platillo en sus boletines trimestrales. Y la máquina de la moda y de la nueva campaña estacional no puede pararse. Son curiosos, dignos de destacar aquí, la sección regalo de los editores, es decir, los distintos modelos de *estrategias de seducción* (a cual más variopinta) que pretenden incentivar la compra del libro por parte del lector: sorteo de viajes *weekend* a escenarios temáticos, literarios o no; regalo de guantes y demás objetos *culturales* por la compra de libros de bolsillo; regalo de un librito *artificial*, pero no venal, por la compra de dos libros de bolsillo –patrocinado por alguna cadena de librerías–; regalo de diversidad de utensilios y aparatos, como un MP4, un bolígrafo Luchon Orient Express... En definitiva, prácticas comerciales agresivas que atentan contra el modelo de precio fijo pero que se consienten por unos y otros, como anticipo, callado, sutil, hipócrita, de un posible escenario de precio libre. ¿Qué nuevo diseño de cubierta lanzará esta temporada el editor para seducir o terminar de desencantar a sus lectores? Lo que se impone, a veces hasta el absurdo, es la necesidad de cambiar de diseño, como si de una nueva colección de moda se tratase. El riesgo es, de nuevo, saturar o decepcionar definitivamente al lector-comprador que, en su ya inexistente fidelidad al sello editorial –estamos en un mercado que ha potenciado la industria de prototipos, donde lo

importante es el lanzamiento y comercialización de *este* título, y no de otro-, se ve puesto a prueba demasiadas veces. Otra modalidad de seducción al librero por parte del tándem editor-distribuidor es la del «secuestro de edición»: se anuncia a bombo y platillo la inminente salida de la última novela de un premio nobel, y se pactan con el librero las cantidades ajustadas de ejemplares que desea recibir, con la amenaza real de que si no pide ahora, luego no le serán servidos más ejemplares de la primera edición. La incertidumbre de la demanda real de su clientela hacen al librero cometer errores por exceso o por defecto: los primeros se resuelven en devoluciones perniciosas; los segundos generan frustración, ansiedad y pérdida de oportunidades para la librería.

• *El corto plazo*: El mercado del hiperconsumo ha transformado radicalmente el *después*, tanto que éste ya no existe. «La fiebre del tiempo breve» ha impuesto en el mercado la dictadura del corto plazo. El editor ansía la respuesta inmediata de los medios y de los suplementos literarios para con sus novedades, porque sabe que la lógica de la inmediatez se impone, y que si la reseña de su libro no sale en breve plazo el libro ya habrá desaparecido de las mesas para cuando logre efectivamente salir, con la consecuente inutilidad de su esfuerzo por «llegar a tiempo». Por otra parte, las tiradas cortas y los presupuestos ajustados delatan a un editor muy preocupado por recuperar lo más pronto posible su inversión, a riesgo de salir al mercado con un precio excesivamente caro. Algunos editores subrayan la importancia de la viabilidad de sus proyectos editoriales; nosotros creemos que la viabilidad no sustituye la rentabilidad de los mismos, y sin ésta el mercado impone más tarde o más temprano su dictadura. En la lógica del corto plazo, al librero tradicional ya no le interesa, por ejemplo, que el editor independiente le deje un depósito de su fondo, representativo o no de su catálogo. Por el contrario, le interesa mucho más la novedad anunciada a bombo y platillo, la novedad con paracaídas, que le aporta alta rotación y rentabilidad a corto. La misma lógica del corto plazo explica la rápida cadencia de las devoluciones: paquetes sin abrir se devuelven al distribuidor, con tal de arañar un punto contra el siguiente cargo. El editor reacciona ante esta situación de manera un tanto esquizoide: edita más y más rápido. El lenguaje de comunicación entre el editor y el librero se rompe: las expectativas del editor de fondo no se ven cumplidas en el mercado *torrentera*, seducido y sediento de novedades.

• *El zapeo*: En la sociedad del hiperconsumo, el zapeo visual es la contrapartida lógica a la saturación de mensajes. La hipersensibilización provoca la «bulimia des preocupada», la «curiosidad superficial o turística». Los editores abusan de los reclamos: sus libros aparecen sobrecargados de colores chillones o plateados, fajas de proporciones gigantescas, sobrecubiertas llamativas, pegatinas con mensajes en clave, *packaging* simulando cajas de bombones Mon Chéri, o distintos elementos

(¡hasta cascabeles!) con tal de llamar la atención del ojo del consumidor que, despidado e indiferente, se deja seducir por unos y no por otros. En cambio, la inspiración se ha perdido en los textos de contracubierta, verdaderas ciénagas de demagogia e impostura, donde las expectativas del lector se hundan en la duda, la incertidumbre y la consecuente frustración de compra (aviso a editores con problemas de incontinencia verbal y falta de ideas: sigan el ejemplo de Roberto Calaso, *Cien cartas a un desconocido*). En otros sectores, el marketing tradicional ha evolucionado y se ha especializado en la ciencia del merchandising, atenta al punto de venta y a su diseño, y al *shopping*, que pretende responder a la pregunta fundamental de ¿por qué compramos lo que compramos? Es más, en la era de la nanotecnología, las últimas tendencias del marketing anuncian el nacimiento del *neuromarketing*, una nueva disciplina que está revolucionando a científicos y directivos de marketing, por sus sorprendentes aplicaciones directas al *shopping*: la neurociencia al servicio del arte de hacer que la gente compre más. En cambio, en el marketing editorial seguimos aferrados al marketing de producto (apenas quedan ya editores que desarrollen estrategias de marketing de marca). Parecería que los editores siguen ciegos y sordos al mercado, o más bien, que están convencidos que sus mensajes y reclamos, en definitiva sus libros, tienen un valor en sí mismo reconocible en cualquier entorno hostil como puede ser la mesa de novedades, el escaparate (si llegan a estar allí) o la inmisericorde meseta desértica de la estantería.

- *La «sociedad de la proeza»* tiende a ser la imagen dominante de la hipermodernidad. El editor busca superar a sus competidores y triunfar en el mercado editorial logrando el mayor lanzamiento del año, la mayor tirada de toda la historia, el mayor número de ediciones habido hasta ahora en un libro de ensayo, el mayor número de premios, o la cuantía mayor de adelanto para uno de sus autores o para el de la competencia, al que se ha seducido con una oferta irrechazable (un cheque en blanco). El libro infantil logra publicidad y reclamo lanzando al mercado el precio más competitivo de la historia (ilibros a un euro!), aunque ofrezca basura y con la protesta explícita y contundente de los libreros independientes. El libro de bolsillo logra centuplicar las ventas de un *long-seller*, que lleva más de veinte años en las librerías entre los más vendidos.

- *El éxito*: La lógica del mercado hipermoderno es contundente: en los grandes almacenes y en las cadenas de librerías no se colocan los libros para que se vendan; por el contrario, se colocan los libros que se venden. Asistimos a un mercado dominado por el *ganar*, el éxito, la competencia; es la sociedad democrática «convertida» a la religión del perfeccionismo. Pero el éxito es una nomenclatura relativa. El editor de un gran grupo publica para ganar siempre, y así asiste a las ferias internacionales de derechos para pujar y alzarse con el best-seller internacional más

exitoso, con el autor más de moda o con los libros infantiles de más éxito asegurado, respaldado por la campaña mediática de la productora de cine de turno, anticipo del estreno del producto hollywoodiense de la próxima temporada. El medio editor, por su parte, compite también por lograr más espacio que su competidor directo en las estanterías de El Corte Inglés, dos títulos más en la mesa de novedades (cinco en vez de dos), lograr más protagonismo en el suplemento cuatrimestral de Librerías L, disponer de algún libro recomendado en los *suelos* culturales de los diarios de tirada nacional o en los *dominicales* de provincias, o quedar reseñado con más tronío en la revista *Qué Leer*. Finalmente, el pequeño editor, preso también de la filosofía del éxito, se vanagloria y complace con asistir a alguna de las ferias del libro del territorio nacional, y lograr colocar dos de sus novedades en una caseta contratada por un colectivo gremial. *Vanitas vanitatis*.

• *Hipersegmentación de los mercados*: El editor asiste a una segmentación extrema, casi ilimitada, que explota nichos específicos y «micromercados de corta duración». La época del hiperconsumo es inseparable de la hipersegmentación de los mercados. Aún así, el editor independiente ajusta su tirada y utiliza una estrategia de comunicación propia aún de los mercados de masas. En este sentido, su política de comunicación y envío de ejemplares de promoción a los periodistas dista mucho de ser selectiva y estratégica, cayendo en lo indiscriminado y a veces casi irracional, con un envío sistemático de ejemplares que ronda el 5% de la tirada, sin mecanismos de *feedback* ni retorno de la información contrastada o seguimiento de la noticia. Tampoco rentabiliza dicha información para su envío selectivo a los diferentes puntos de venta, para generar expectativas, demanda o simplemente para hacer ruido.

## Cultura, mercado y edición independiente

La segmentación extrema del mercado es una de las «anomalías» (more Kuhn) que han puesto en entredicho el tradicional modelo de distribución, paradigma del sector del libro desde los años setenta. El reto para el editor independiente es lograr la visibilidad de sus productos culturales en un mercado hipersegmentado, instalado ya en el hiperconsumo. El editor lucha contra la lógica de lo frenético que caracteriza a la economía de la hipermercancía, que coincide con la carrera desenfadada por la renovación acelerada de títulos y autores, temas de interés o campañas estacionales.

Los editores han de convivir en un mercado hipersegmentado donde hay una sobreabundancia de la oferta, exigencias de rentabilidad a corto plazo, y poderosas máquinas de promoción, todo lo cual ha generado una reducción de la vida de los productos culturales. Así, «el libro es un producto de circulación ultrarrápida en los departamentos de las librerías» (Lipovetsky, 81), y el editor ha de buscar

recursos para sobrevivir al empuje de un mercado frenético en el que se le hace cada vez más difícil competir.

«La lógica puramente financiera empuja el mundo editorial hacia una mercantilización, incompatible con la creación y la difusión de bienes culturales» (Unión Latina, 289). Esa lógica del mercado se impone y la economía de la hipermercancía presenta una expansión irresistible en todas las ramas de la actividad industrial. A pesar de los combates librados en nombre de la protección de la diversidad cultural, el mercado aparece dominado por el aumento de lo «desechable acelerado» (Lipovetsky, 82).

Aunque cierto tipo de editor independiente sigue erigiéndose en una especie de apóstol del conocimiento, sacerdote del templo de la sabiduría o garante de la cultura, al que nosotros denominamos editor *friki*, la independencia no garantiza la cultura, y gran parte de dichos editores viven a base de las subvenciones de los distintos gobiernos nacionales o autonómicos. La excepción cultural propicia la existencia de empresas editoriales que, sin la lógica de la subvención, serían barridas por la lógica del mercado. Pero la cultura en manos de los políticos deja de ser cultura para convertirse en producto subvencionado, al que el mercado se vuelve bastante impermeable. El editor independiente, al abrigo de la ayuda institucional, se vuelve cada vez más vulnerable y dependiente. Podríamos preguntarnos entonces no *qué* es un editor independiente, sino *quiénes* lo son verdaderamente.

En los últimos años, por contra, estamos asistiendo a la aparición de los independientes de los independientes, pequeños proyectos editoriales de carácter personal que, al margen de las políticas gremiales e institucionales, están compitiendo con soltura y personalidad propia en el mercado abierto, logrando llamar la atención de medios, librerías y lectores por la originalidad e innovación de sus propuestas culturales. Asistimos a la aparición de la generación «*nocilla*» de los nuevos editores independientes, que en estos tiempos de incertidumbre apuestan por una edición al margen de la *cultura subvencionada*, de las modas y de las concesiones. No obstante, el *handicap* de dichos editores independientes es su fuerza de ventas, limitada y diríamos que casi local. Lo cual no quita para el desarrollo de alianzas estratégicas entre su colectivo para lograr una visibilidad en medios y conseguir aportar ese valor añadido, en términos culturales, que tanto empieza a echarse de menos en sus colegas *seniors*.

Mientras el editor mediano y pequeño oscila entre la especialización y la subvención, en un intento de preservar los bastiones de la cultura del país, el gran editor ha sabido realizar bien la transición de un mercado de masas a un mercado de nichos e hipersegmentos, propio de la sociedad globalizada. De tal manera que en sus ofertas semestrales –sin catálogo– es capaz de cubrir un amplio espectro de temas de interés general, que oscilan desde los libros de la cocina más sofisticada, a cargo de los chefs más populares, hasta el libro de actualidad política más escandaloso; desde la novela del presentador de televisión más popular, hasta el libro de espiritualidad *light* para todos los públicos. Libros de autoayuda, novelas románticas, libros de

sudokus o kamasutras interactivos, llenan la oferta más actual de las grandes empresas editoriales, convencidas de que, más allá de apostolados y cruzadas intelectuales, la cultura no está reñida ni con el mercado ni con la rentabilidad. Además, han sabido coordinar sus estrategias editoriales con otros lenguajes del mercado de consumo, de tal manera que han sabido tender puentes hacia los entornos *wiki*, se han hecho un hueco en las comunidades virtuales, los blogs, y han logrado alianzas estratégicas con las más importantes tiendas virtuales de libros; su gran paso adelante ha sido el acuerdo con plataformas como *Google* para lograr sinergias compartidas.

## Las industrias culturales en un mercado hipersegmentado

En los últimos meses se está hablando y mucho de las denominadas «industrias culturales» (relacionadas con lo audiovisual, editorial, musical y servicios educativos) y de su desarrollo, promoción y comercialización en los mercados internacionales. Se valora el mercado global de las industrias culturales en 1,3 trillones de dólares, según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (2005); globalmente representan más de un 7% del PIB mundial, según los datos del Banco Mundial (2003). Todo apunta a que este importante mercado crezca exponencialmente en los próximos años en negocios a través de la red. En lo que tiene que ver con el sector del libro, el crecimiento vendrá por el desarrollo de contenidos en distintos soportes, desde la digitalización de las obras y su disponibilidad en grandes portales de información –proyectos liderados por bibliotecas públicas apoyadas por grandes grupos editoriales privados– hasta el envío de microcontenidos de carácter informativo y/o publicitario, creadores de opinión, a móviles y demás aparatos con tecnología SMS.

Dichos contenidos tienen que convivir en un mercado que, aún hipersegmentado, está cada vez más globalizado, en cuanto a soportes, tecnologías y demandas horizontales. Competir en ese entorno globalizado es cada vez más difícil para las industrias culturales que no logren disponer de apoyos. Las industrias culturales en España alcanzaron el 3% del PIB en 2004, y dentro de éstas, el sector editorial tiene un peso específico muy importante: junto con la industria audiovisual, la música y los servicios educativos, alcanza el 2,54 % del PIB.

Desde la iniciativa privada y desde las instancias públicas se está valorando en los últimos años la importancia del sector editorial y del resto de industrias culturales como fuente de inversión, apertura de nuevos mercados y riqueza. En este sentido, el plan liderado por el ICEX (<http://www.contenidosculturalesparaelmundo.es>) tiene como objetivos, incrementar la internacionalización y potenciar la imagen de las industrias culturales de España, consolidar su presencia estable en el exterior y reforzar los planes existentes para integrarlos en una estrategia global. En este plan de internacionalización se dan la mano –no sabemos si a partes iguales– el fomento

de la lengua española, la promoción de la empresa *cultural* privada y la política exterior del Gobierno de España. Distintos actores y muy distintos intereses para la misma iniciativa. En esta aventura, el sector del libro español se incorpora como una industria cultural más, y logra el apoyo estratégico y político desde una plataforma de internacionalización. Los grandes grupos editoriales no están perdiendo esta oportunidad para reforzar su presencia en los nuevos mercados, apuntándose al carro de lo *cultural*.

Nosotros subrayamos aquí lo interesante que para estos grupos editoriales significa la promoción e inclusión de sus actividades en el paraguas de la *industria* española a exportar. Algo similar a lo desarrollado a favor de la industria cinematográfica que, con el amparo de las instituciones públicas y de alguna bebida con estrella, ha logrado hacer mucho ruido en Hollywood y alzarse con varios premios Óscar (¿mucho ruido y pocas nueces?). Se han habilitado distintos mecanismos de ayuda a la internacionalización para las pequeñas y medianas empresas editoriales, como el famoso programa PIPE para la iniciación a la internacionalización; apoyos para la creación de filiales comerciales en el exterior; promoción de marcas comerciales; creación de consorcios de exportación o planes de promoción del producto audiovisual. Pero, ¿no asistimos, de nuevo, en este plan a un liderazgo indiscutible de los grandes grupos editoriales presentes en España, alguno de los cuales es de capital extranjero? Bien es cierto que se ha incluido, a título testimonial, a algún mediano editor, pero por el momento el denominado «plan de internacionalización de la industria cultural española» sólo cuenta con una parcela sesgada de la industria del libro, representativa en volumen de negocio, pero ¿también en términos *culturales*? ¿Cultura y economía se dan la mano? ¿Para quién? ¿Con qué interés? ¿Medidas urgentes para reflotar un sector en crisis? ¿Argumentos para lograr el apoyo institucional en mercados duros para el español, en una industria del libro en busca de nuevas cuotas? Distanciándonos del matiz cultural, analicemos ahora el estado de la cuestión en términos económicos.

## **Excursus. Internacionalización en América: ¿mercado o bodega?**

El modelo de internacionalización de los editores españoles sigue cometiendo los mismos errores de bulto desde hace más de cuarenta años. América no es, como afirmaba un conocido editor de los años setenta, la tumba de los editores españoles, o al menos lo seguirá siendo mientras los editores traten al mercado americano como un cementerio a donde se envían, en firme, sin derecho a devolución y con descuentos escandalosos, los *libros-cadáver* que no se han podido o sabido vender en el mercado nacional. Los editores siguen sin trabajar en los países americanos en términos de mercado, siguen sin tener en cuenta el PIB de dichos países, la renta per

cápita, y no tratan a los clientes potenciales ni como consumidores –con unas necesidades específicas en cada país– ni como usuarios. Pero el editor español sigue operando en América en términos de bodega, y sigue pensando que su cliente final es el distribuidor mayorista o el librero minorista de turno con capacidad de compra, en un escenario comercial con un euro muy agresivo y con un desequilibrio en la balanza comercial absolutamente desproporcionada, obviamente negativa para América Latina. En definitiva, «internacionalización» sigue significando para el editor la manera de maquillar en positivo un balance de comercio interior nada exitoso, y materializándose en «operaciones especiales» que inundan las bodegas de los distribuidores americanos de títulos en ningún momento pensados, editados ni diseñados en precio, contenidos y formatos para los usuarios del otro lado del charco. Internacionalización suena aún a maña de bodegueros.

### ***Más y mejor en tiempos de vértigo***

Desde hace unos años, la revista *Delibros* publica un número especial en el que analiza y detalla las cuentas económicas de un conjunto de editoriales del mercado español. Es evidente que no están todas, pero sí las más importantes, desde al menos tres puntos de vista: notoriedad de marca, amplitud de catálogo y significado cultural.

Pues bien, echando un vistazo pormenorizado a las cuentas de 2005 en relación al 2004 se puede observar que casi el 40% (36,86% para ser exactos) de las editoriales presentaron una evolución negativa de su cifra de negocio. Esta tendencia, ¿es estructural o coyuntural? Alguien con formación económica podría señalar que es perfectamente posible tener una cifra minorada de facturación y haber ganado mucho en márgenes y rentabilidad. Llevaría razón en la observación, pero pensamos que no es el caso.

Sería interesante conocer los niveles de apalancamiento financiero de las editoriales, ya que si en un escenario de precio bajo del dinero es una buena estrategia, en cambio, en un mercado en desaceleración como el actual español, con una cierta merma y contracción del consumo, y con el precio del dinero caro, las empresas editoriales que tengan un nivel alto de deuda lo van a pasar muy mal. Además, en el actual escenario de economía digital, teniendo en cuenta que, como apunta Rifkin, cuando los costes de transacción tienden a cero los márgenes tienden a reducirse peligrosamente, parece obvio que las editoriales que no sean capaces de adaptarse a los nuevos escenarios serán pasto de adquisiciones o desaparición si no han llegado a conformar marcas y catálogos atractivos.

El mercado editorial se ha instalado en el vértigo. «Nuestra época está más obsesionada con la rapidez y por la compresión extrema del espacio-tiempo; esta carrera contrarreloj, este tiempo cada vez más breve, apretado al máximo, triunfa en un número creciente de sectores de la vida social» (Lipovetsky, 218). Una industria editorial

que pone diariamente en la calle un millón de ejemplares, con unos índices de devolución en torno al 32%, con una concentración de grandes ventas en un número pequeñísimo de títulos, con unas tiradas cada vez más menguantes, y en un país aquejado de una frigidéz intelectual galopante, donde la mitad no lee nunca (de la otra mitad que lee habría que averiguar qué es lo que verdaderamente lee), debe empezar a reflexionar críticamente sobre lo que de verdad está ocurriendo.

En la era del hiperconsumo triunfa la lógica de la sobreabundancia: asistimos a una dinámica acelerada donde la lógica del *más* convive con la lógica de lo *mejor*; ambas se desarrollan simultáneamente. Esto supone que la incontinenia editorial en producir más y mejor conlleva una bulimia creciente de títulos impresos que pone a la industria editorial al borde de una reconversión acelerada. Ante este vértigo, parecería razonable que el mercado editorial se optimizara. Como es evidente en economía, cuando existe una sobreproducción de un producto en el mercado, el precio baja y hace que la demanda se acerque a la oferta. Pero este ajuste es imposible en el sector del libro, ya que el mantenimiento del precio fijo lo impide, lo que no deja de constituir una anomalía en un sistema de libre mercado. Son las «devoluciones» las que acaban por conformarse como el auténtico índice regulador entre oferta y demanda.

En este sentido, cuando se recurre a la baja tasa de lectura como a la responsable, en términos de hecatombe, de lo que está ocurriendo en el mercado editorial, no se está entendiendo nada. Dicha tasa se usa como excusa para no abordar la ineficiencia del mercado editorial. Es decir, el tamaño del mercado es el que es y viene determinado por la tasa de lectura, entendidas todas las mediciones siempre bajo el prisma de lectura en formato tradicional. Y es en este mercado en el que se debe competir. Lo que ocurre es que el mercado viene determinado por aquellas anomalías y, con un tamaño determinado casi rígido, cualquier crecimiento de un editor se logra por el sacrificio de otro al que se le está robando su cuota de mercado.

Se produce así una guerra por los espacios, en las mesas de novedades, en los escaparates, en las secciones de los suplementos culturales, el «libro de la semana», el «libro recomendado», en un mercado que no crece en demanda y que está rediseñando sus espacios de venta al hilo de los nuevos hábitos de consumo.

## **El ocaso del viejo mercado editorial**

Hace unos días leíamos en el Barómetro «Sales & Marketing Trends», de Daemon Quest, que el 44% de las empresas españolas reconocen competir en mercados saturados, y que un 38% afirman enfrentarse a una competencia extrema. Ambas afirmaciones nos suenan a los profesionales del sector del libro. Este es un sector hipersaturado, con una sobreproducción que hace difícil la viabilidad de las empresas, y con una competencia no ya extrema sino delirante.

El ciclo de vida de los productos se acorta hasta límites en los que un libro tiene menor caducidad que los yogures, y el estrechamiento del canal de distribución lleva a que miles de libros no encuentren prácticamente salida al mercado. Es un hecho evidente entre los editores que el libro pierde su nivel de visibilidad a los 45 días de su implantación, en una especie de muerte súbita del libro. «La curiosidad de ha convertido en una pasión fatal, irresistible» (la frase es de Baudelaire). Una de las notas del mercado del hiperconsumo es el desarrollo de una cultura hedonista «bajo la ley de la variedad, del cambio acelerado, de la fantasía-espectáculo» (Lipovetsky, 227). La dictadura de la novedad arrastra en su vértigo hacia la devolución implacable a miles de títulos que no «rompen» en ventas a los quince días de su salida. Nadie espera, la función ha de continuar.

A todo esto se añade que están surgiendo editoriales constantemente, con una producción de menos de 20 títulos por año, pequeños *proyectos-tortuga*, que no logran sobrevivir por no haber siquiera logrado hacerse un hueco. A nadie puede extrañar, por tanto, que los almacenes de los editores estén llenos y que las líneas finales de los balances sean de color rojo. El cambio de ciclo en el sector del libro de una economía de demanda a una de oferta no ha conllevado la asunción empresarial de ese postulado que afirma que «el tamaño del stock es inversamente proporcional al conocimiento del cliente». Y es que el editor casi nunca ha pensado en que su cliente no es el distribuidor, ni siquiera el punto de venta (ambos son mediadores e intermediarios en un hipotético proceso de creación de valor), sino el cliente –hoy usuario en la economía digital– que compra finalmente su libro.

A las grandes editoriales les interesa la sobreproducción, al menos en teoría, ya que aumenta las posibilidades de generar un superventas. Pero también les interesa en el marco de una lucha despiadada por el control de los lineales: «Si ocupo yo el espacio, se lo quito al competidor...» ¿Quién gana con este sistema? ¿Conviene redimensionar la industria editorial? La famosa aseveración de que los editores estaban en un proceso de autorregulación, hacia la contención y selección de la producción, ha sido una impostura, una estrategia para desconcertar al competidor y nunca una realidad efectiva. La idea según la cual es posible mantener las cifras de facturación y la rentabilidad reduciendo la producción no ha constituido el libro de cabecera del editor.

El mercado del libro es casi la única industria en la que es posible devolver después de comprar. El origen es el crack del 29 y la gran depresión: «Sale hoy, vuelve mañana» (Alfred Knop, Simon & Schuster). Ante el vértigo, el editor se anticipa y ha aprendido a cubrir el coste de las devoluciones inflando el precio de venta, lo cual repercute a su vez en la lenta salida de sus libros. ¿Estamos en un mercado esquizofrénico? ¿El editor prefiere arriesgar menos y, con tal de recuperar antes la inversión, prefiere vender menos más caro?

Todo esto no supone la desaparición del libro en su acepción tradicional, al menos en un par de generaciones, pero sí podría propiciar su hiperespecialización

en cuanto a ciertos contenidos y un reposicionamiento de su valor simbólico-funcional. Cierta tipo de libros será en el futuro pasto del coleccionismo y del lujo.

## Internet y los nuevos modelos de negocio

Si hasta hace unos años la primera decisión que debía tomar un editor era la de qué producto lanzar al mercado y qué catálogo construir y ofrecer, ahora, en cambio, su decisión viene determinada por el mercado en el que quiere o puede operar. Como apuntamos en nuestro anterior artículo, no podemos olvidar que «dentro de un mercado hay muchos mercados», que no es lo mismo editar para vender en la librería La Central que editar para vender en El Corte Inglés o en Carrefour. No es lo mismo editar para el canal consumo *-trade-* que para mercados académicos, universitarios y/o educativos. Cada mercado tiene unas reglas y un marketing específicos.

Si hace unos años señalaba Laurence Santantonios que el oficio del futuro en la edición era «ser camionero», hoy puede afirmarse sin ningún género de duda que el nuevo oficio es el de «director de marketing online». El vértigo ha llegado a Internet.

La «hipertrofia vertiginosa del número de páginas y sitios virtuales, información sobreabundante en el ciberespacio, autopistas electrónicas, multiplicación de servicios, abundancia de fotos digitales, comunicación en tiempo real... lo que sostiene la época hiperconsumidora es más que nunca una dinámica acelerada» (Lipovetsky, 219).

Este nuevo mercado virtual tiene mucho de oportunidad para los editores si se saben adaptar al nuevo escenario. La hecatombe sufrida por el mercado de la música en CD es un ejemplo, víctima de la lógica implacable de la sociedad del bajo coste, de la «compra inteligente» y de los desarrollos tecnológicos. El nuevo modelo de negocio para la música en Internet es la de la venta de canciones, en la lógica de las economías de larga cola *-long-tail-*. Sin llegar a pensar que puede acabar pasándole lo mismo al libro, todo esto sí da qué pensar acerca de los cambios que debe hacer el mercado editorial para no acabar sucumbiendo.

Por su parte, un sector tan conservador como el jurídico ha sabido reconducir su estrategia y encontrar en Internet una reconfiguración de sus modelos de negocio y creación de valor. El sector médico es el siguiente; toda la edición universitaria y académica está desarrollándose en la misma línea, y el paso siguiente al que evolucionarán será probablemente el producir las monografías en formato *e-book*.

Lo que se constata es la nueva distancia entre productos y consumidor. En el antiguo paradigma, donde primaba la demanda sobre la oferta, el editor apostaba por unas audiencias generalistas. La sociedad de consumo trajo la sobredimensión de la oferta. Pero en esta tercera fase del consumo, en el hiperconsumo, la demanda del público parece volverse mucho más variada y compleja. Internet ha potenciado la hiperfragmentación del mercado, tanto en la oferta como en la demanda,

«ha fragmentado más si cabe a ese público en grupos de afinidad que cambian casi en el mismo momento en que son identificados» (Rushkoff, 31).

## Interconectividad y libre acceso al conocimiento

En los nuevos mercados los consumidores son quienes tienen el control absoluto. Como apuntábamos antes, han aparecido nuevos espacios de venta de contenidos y los hábitos de consumo han cambiado radicalmente. Los lectores compradores pueden irse a casa y decidir cuándo compran, qué compran, dónde compran, cómo compran. Tienen un poder enorme, a cualquier edad. No son escépticos, su poder de decisión es total, son autónomos. Se ha perdido cualquier temor. «Todo el control ha pasado a manos del consumidor» (Rushkoff, 103).

Pero lo determinante es que el nuevo mercado digital tiene sus reglas propias, y frente al mercado tradicional la anomalía que ha surgido es que los clientes ya no buscan esencialmente objetos, ni siquiera contenidos. Mientras que en el anterior paradigma «el contenido era el soberano», en los nuevos mercados lo que prima es la «interconectividad».

En la datosfera «el contenido son las personas», y la mayoría de los programas que usamos hoy se basan en *shareware* y en *freeware*. «El movimiento *open source*, el movimiento por el libre acceso al conocimiento, la edición 2.0, se basan, en buena medida, en la construcción de una inteligencia colectiva gracias al uso de la red, a la colaboración desinteresada de muchas personas que, voluntariamente, someten sus creaciones a licencias de explotación abiertas que permiten su manipulación y distribución gratuitas» (Rodríguez, 57). Este movimiento está determinando el reposicionamiento de las ediciones científicas y de todas aquellas que «tengan que ver con la referencia y su consulta» (Rodríguez, *ibid.*). En la era de la interconectividad, «las cosas que compramos son medios para conseguir un fin; medios para poder interactuar con los demás» (Rushkoff, 128).

Un claro ejemplo del peso específico y de la importancia de la interconectividad en los nuevos mercados es Amazon.com, que invierte en estrategias de costecero: son los usuarios quienes se encargan de ella. «Valor=ventajas-costes». El valor es aquello por lo que el consumidor está dispuesto a pagar. «Al crear un foro en que escriben críticas de cualquier libro y lo puntúan, Amazon.com convierte lo que de otro modo sería una librería *on line* cualquiera en una comunidad de críticos de libros; se reconoce al cliente como árbitro final de la calidad de un producto, y la tienda se convierte en el vehículo de millones de páginas de expresión individual» (Rushkoff, 128).

Surge la blogosfera como la manifestación más clara de la implantación del mercado hipersegmentado, y como una posible vía de trabajo para el editor atento al triun-

fo de la economía del *long-tail* como un nuevo modelo de mercado. «Los blogs les arrebatan los clientes a los medios convencionales, uno por uno, proporcionando contenidos de nicho, mientras que los viejos medios son generalistas» (Anderson, 242).

Los editores, ¿están reaccionando ante el avance del movimiento *open source*? La mayoría de las páginas webs de los editores españoles siguen ancladas en un modelo unidimensional de negocio, centrado en la venta del objeto libro, sin facilitar al usuario más información por título que la usual ficha técnica con los datos mínimos, útiles para la cadena de distribución y comercialización, pero totalmente gratuitos e innecesarios para la decisión de compra del lector. Su nivel de interconexión con otras páginas es mínimo, y ni por asomo se acercan al actual concepto de *comunidad*, aportando si acaso un rudimentario sistema de «socios», al que el usuario no logra descubrir ventaja ninguna.

## Web 2.0: el nacimiento del editor *wiki*

Los nuevos editores *wikis* deben comenzar entendiendo que el libro, en su concepto y acepción tradicional, es un objeto de consumo que debe competir en un entorno con numerosas formas de ocio. Este desplazamiento del eje educativo-formación hacia los mercados de consumo ocio-cultural discurre en paralelo a un cambio generacional muy importante. Generaciones educadas con tecnologías informacionales muy diversas no atribuyen al libro el valor simbólico-funcional de generaciones pretéritas.

Leer no cotiza en bolsa. El problema al que se enfrenta el nuevo editor no es ya crear valor, sino cómo transmitirlo, en un entorno caracterizado por unos niveles de consumo desenfrenados y a unas generaciones educadas por unos elementos multimedia basados en tecnologías en las que interactúan el texto, la imagen y el sonido.

En un mundo globalizado como el que vivimos la información que se produce en el mundo es inabarcable. Sólo en 2006 la economía digital produjo 161.000 millones de gigabytes, o 161 exabytes, según un estudio de IDC, lo que equivale a 30 millones de veces más que todos los libros escritos hasta hoy. En 2010 serán 988 exabytes. «El movimiento por la difusión libre del conocimiento a través de una edición renovada no es un mero entretenimiento de jovencitos alternativos, sino un movimiento editorial telúrico que conmoverá (está conmoviendo ya) los cimientos de las convicciones editoriales» (Rodríguez, 23; 185).

Como apuntábamos anteriormente, la información hoy ya no es poder, el verdadero poder radica en interrelacionarla y entenderla. La actual generación de información está en manos de usuarios que interactúan entre sí. Estas comunidades digitales co-crean, comentan, analizan, opinan, valoran, prescriben y compran, mayormente productos y servicios relacionados con sus entornos, gustos, aficiones y áreas de interés, y tanto es así que acaban por influir en las marcas.

Empieza a ser normal que determinadas marcas pidan a sus clientes y usuarios ayuda para diseñar desde anuncios a productos. Converse, L'Oreal, Firefox, Apple, están buscando la complicidad de miles de clientes integrándoles en sus estrategias. Y es que empieza a ser absolutamente evidente que las marcas ya no venden productos ni servicios, venden «experiencias». En esto llama poderosamente la atención las restricciones, cuando no prohibiciones, que hay en las páginas web de las editoriales en cuanto a la recepción de originales. El mundo marcha en una dirección y las editoriales en otra.

La edición digital no es un nuevo modelo de negocio, por tanto, sino «un posible modelo de explotación que incrementa extraordinariamente la visibilidad y accesibilidad de los libros y de las editoriales, facilitando, de paso, la lectura, el trabajo y la investigación» (Rodríguez, 64).

«El cociente de éxito de una editorial con *sensibilidad wiki* vendrá determinado por su capacidad de construir comunidades e interactuar con redes sociales. La web 2.0 no ha traído el fin de las editoriales como intermediarias entre el autor y el lector. Por el contrario, «han surgido editoriales enteramente digitales, o editoriales que permiten degustar digitalmente un anticipo de lo que vendrá en papel...» (Rodríguez, 53). No obstante, los editores independientes son aún bastante impermeables a la cultura 2.0. No sólo tienen un conocimiento muy rudimentario de en qué consiste instrumental y sociológicamente dicho cambio cultural, sino que pretenden estar al día con las rudimentarias herramientas utilizadas en sus plataformas virtuales, como refleja el estudio *Tendencias web 2.0 en el sector editorial* realizado en octubre de 2007 por Dosdoce y Elipsis. De sus datos se desprende que aunque el 80% de las editoriales de la muestra declaran disponer de una sala de prensa virtual, el 92% no ofrece en sus sitios web contenidos RSS (*Really Simple Syndication*) a los medios informativos. En lo relacionado con la publicación de reseñas o enlaces a artículos, más del 95% ni enlaza la reseña con el medio que la ha publicado ni permite el acceso de los lectores para aportar su opinión o comentario, imposibilitando, incomprensiblemente, un canal de comunicación con el usuario potencial. Finalmente, más del 95% no disponen de presencia en Wikipedia ni ofrecen enlaces a revistas culturales ni agendas a actividades culturales en la ciudad. En definitiva, los editores encuestados aún están lejos de participar activamente en el movimiento *open source* o estar en condiciones de competir con éxito en la red 2.0.

Cuando Torvalds y su equipo de desarrolladores decidieron abrir los códigos de Linux al mundo, estaban intuyendo que en la economía mundial se estaba gestando un cambio de paradigma muy profundo y de consecuencias imprevisibles. ¿Y qué tiene esto que ver con una editorial? Mucho. Cualquiera que trabaje en una editorial sabe que éstas son muy opacas, que el secreto mejor guardado es su plan editorial, que normalmente es diseñado por muy pocas personas, cuando no por una sola; es como el secreto del éxito: ninguna editorial suele ir por el mundo pregonándolo.

Esta opacidad de las editoriales tradicionales provoca una incomprensión absoluta de lo que hoy se denomina *wikinomía*, que no es más que el entender que las nuevas formas de colaboración determinan nuevas formas de concebir y comercializar los bienes y servicios; son lo que se denomina «herramientas de colaboración masiva» y «espacios públicos digitales» (*digital commons*).

La editorial independiente del futuro –entendida como una editorial pequeña en producción y con un nivel de recursos e infraestructuras limitadas– hay que imaginarla integrada en una red social en la que interactuarán miles de entendidos en literatura, cientos de lectores en diferentes idiomas, con todo su concepto editorial y colecciones «en abierto». El editor se convierte en una especie de consultor y analista de propuestas y sugerencias, debiendo abandonar su concepto monacal de «reserva espiritual del conocimiento» y su «apostolado intelectual».

Las «colaboraciones lúdicas» de las comunidades de clientes y lectores en Internet auguran «un modo más natural y productivo de trabajar» (Rushkoff, 180). No olvidemos que son legión los clientes que saben más de libros que las propias editoriales. El integrarse en esta economía del conocimiento compartido abre numerosos retos y oportunidades a las editoriales del futuro. Surge la idea del editor como consultor o como un intermediario. En el futuro no hará falta que alguien medie a la hora de convertir un conjunto de palabras en el objeto libro. Ya estamos trabajando en la edición bajo demanda, Lulu... El que una editorial tenga libros agotados es una rémora del pasado.

El tebeo y el cómic se moverán hacia el cómic *on line*. Marvel –EEUU– ofrece suscripciones por 5 dólares para leer 2500 títulos en la red. Estos editores están viendo en la red una oportunidad de mercado. En Japón, los *manga* empiezan a estar disponibles para iPod y cualquier dispositivo móvil.

La web 2.0 ha precipitado la irrupción de tecnologías que facilitan la lectura y el seguimiento de marcas y noticias, así como el almacenamiento de contenidos a través de blogs, podcast, videos, redes sociales, wikis, etc... Las fuentes RSS –*Really Simple Syndication*– y el surgimiento de los agregadores permiten un seguimiento de todos los focos conversacionales que ahora mismo hay en Internet. El mercado son conversaciones (*The Cluetrain Manifesto*, [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com)): «Dime con quién hablas y probablemente le venderé lo mismo que a ti». El editor actual no puede olvidar que ahora mismo Internet es el primer medio informacional de conformación de opiniones.

La concentración de los grandes grupos editoriales y su ocupación cuasi *militar* del espacio comercial llevarán a los pequeños editores a una lucha desigual por la supervivencia y la visibilidad, y en este combate épico las armas del pequeño editor son su propia capacidad de adaptación al entorno y de generación de contenidos innovadores: «La longevidad y prosperidad de cualquier empresa depende sobre todo de la capacidad de los participantes para mantener vivo el manantial de la innovación» (Rushkoff, 20).

## Los nuevos soportes

La irrupción de los nuevos soportes en el sector del libro no es una moda, ni el capricho de ciertos tecnófilos. Viene, por el contrario, prefigurando una demanda estructural incipiente, que tiene su base en los nuevos hábitos de uso de los contenidos en los ámbitos universitario y académico. Esta demanda se extenderá a los usos privados en la medida en que las nuevas generaciones se incorporen a los mercados de consumo. Prefigura, en definitiva, un nuevo ecosistema de los contenidos.

Hay que tener muy presente que el EEES –Espacio Europeo de Educación Superior– primará la educación semipresencial y el *e-learning*, convirtiendo a las bibliotecas en CRAI –Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación–. Esto conlleva que la adquisición de este tipo de materiales será una constante durante los próximos años. Es absolutamente espectacular comprobar que en los informes Rebiun –informe de gestión de las Universidades españolas– el crecimiento de las adquisiciones de información electrónica por parte de las universidades españolas crece a ritmos superiores al 20%, mientras que la adquisición de monografías lo hace al 3%. Y todo esto sin una producción de *e-books* en lengua castellana.

Es obvio que el mercado de este tipo de soportes comienza a estar muy desarrollado en el mercado norteamericano y en los segmentos universitarios. Empresas como Ebrary, Netlibrary, Overdrive, Safari, Lion, SpringerLink, Librisite, etc... han sabido ver hacia dónde caminan los nuevos mercados y responder con diferentes tipos de modelos de negocio. Un *e-book* puede ser comprado en su totalidad, por capítulos, por páginas, en régimen de propiedad, en suscripción, etc... Estamos ante nuevos modelos de negocio.

Si se consulta el IDPF –International Digital Publishing Forum– se puede ver que se asiste a un crecimiento del 50% anual en las ventas de este tipo de contenidos, es cierto que ahora mismo centrado en el mercado de las universidades y los centros de documentación; pero en un plazo de tiempo razonable es más que previsible que esta misma dinámica se extenderá a los mercados de clientes finales.

En los mercados de clientes finales o B2C es también evidente que la situación será similar en muy pocos años. La aparición de Kindle no es más que un intento de comercializar un aparato móvil, ya desligado del PC, que puede o no triunfar, pero que responde a unas necesidades no satisfechas de las nuevas generaciones. Es probable que no sea el aparato definitivo. Ya sabemos que otros artículos anteriores han fracasado, pero lo que es evidente es que acabará llegando uno y se quedará. No sabemos si el Kindle es el iPod del libro, pero sí es obvio que prefigura una idea acerca de por dónde van los tiros.

La convivencia de formatos y soportes, así como de los «futuros paralelos del libro» (Rodríguez, 195), será inevitable; pero el acceso de las nuevas generacio-

nes al mercado marcará una tendencia hacia lo multimedial, dejando al libro tradicional como un objeto de lujo y de características fetichistas y minoritarias.

## Oportunidad de mercado

La reciente iniciativa de Alberto Vázquez-Figueroa de ofrecer gratis y completa en Internet su novela *Por mil millones de dólares* es para numerosos editores una locura, una *boutade*. Sin embargo, la editorial que edita el libro para el canal de distribución –El Andén– señala que la venta no se ha resentido; más bien al contrario, jóvenes que no conocían al autor, ciegos que pueden oír el libro inmediatamente sin esperar a que salga en braille, etc... Esto en marketing se llama «apoyo cruzado». ¿Cuánta gente habrá salido corriendo a las librerías a comprar éste u otros libros del autor? Y es que las editoriales tradicionales son ya el último dinosaurio en un mundo en cambio acelerado.

La pregunta a hacerse para todos aquellos que participamos en la cadena del libro sería: ¿estamos haciendo algo para sumarnos y adaptarnos al ecosistema digital? ¿Sería factible constituir una gran plataforma de *e-books* agrupando a una gran base de editores españoles bajo una alianza con alguna empresa de tecnología?

## Reorientar el marketing editorial

Al igual que hay sentencias que crean jurisprudencia, en las editoriales hay una enciclopedia de «aseveraciones», por no decir «sandeces», que han creado escuela. Todavía son legión los editores que creen que el marketing es simplemente sentido común. Es normal que en una reunión editorial de temas financieros y/o de informática, únicamente tomen la palabra el personal especializado adscrito a ese departamento; pero cuando se habla de marketing suele intervenir hasta el traductor del letónés. La explicación es que se considera que el marketing es sólo sentido común.

Otra aseveración que ha creado escuela es el pensar que sólo pueden hacer marketing los grandes grupos editoriales. No es verdad. El marketing es una ciencia, social, pero ciencia, con sus herramientas de análisis, su filosofía de negocio y su articulación estratégica. Y es que el momento actual de la edición permite al pequeño editor hacer un marketing ciertamente importante.

Siguiendo la Ley de Pareto, si un editor compite en el mercado del best-seller la competencia será mucho más dura y sus posibilidades muy limitadas, entre otras debilidades por su insuficiente potencialidad empresarial. En cambio, ese mismo editor, si lo hiciese en el mercado de nichos, es decir, si realizase un trabajo de creación de «textos literarios» en vez de «productos editoriales», si operara en los mercados *long*

*tail*, sus posibilidades serían mucho mayores, en la medida en que su propio tamaño determina una velocidad de acceso al mercado y de respuesta muy superiores.

El futuro de los editores pasa por que logren tener la suficiente innovación y adaptabilidad a los nuevos mercados que les permita aportar contenidos en diversos formatos y en distintos soportes. Internet constituye para este tipo de editores mucho más una ventaja que una debilidad.

## Propuestas de trabajo

Las grandes líneas de actuación en este campo deberían seguir las siguientes pautas:

**CREAR Y TRANSMITIR VALOR.** Es imprescindible abandonar la idea de que el cliente es un sujeto pasivo que «consume» tus libros. En la era digital el cliente genera contenidos, aporta opiniones y genera expectativas. El editor tendrá que pensar que de los clientes no sólo se extraen los ingresos y se pone en marcha la caja registradora, sino que se convierten en el eje vertebrador de tu propia estrategia. Dice Malcom Gladwell que «las ideas más exitosas son las que se extienden y crecen debido a la relación de los clientes con otros clientes, no de la empresa con el cliente». El concepto clave a manejar es que el proceso de creación ya no empieza en el producto, sino en el cliente y en las interacciones entre ellos; es decir, desde el punto de vista del editor la idea debe ser la de «tengo clientes, busco producto», y no la tradicional de «tengo producto, busco clientes». La consigna no será, entonces, «tengo estas novedades, a colocarlas» (propia del tradicional lenguaje comercial de la línea editor-distribuidor-librería), sino «he descubierto este grupo de interés, y tengo los libros que le interesan», independientemente de si son o no una rabiosa novedad. Eso implica que los puntos de venta ya no serán para el editor exclusivamente las mesas de novedades de librerías o cadenas y grandes almacenes, ni su estrategia comercial la pila, la pirámide o el escaparate.

**LLEGAR AL CLIENTE FINAL Y CONSTRUIR COMUNIDADES.** Hasta ahora el editor no ha tenido casi ningún interés en conocer e identificar quién compra sus libros. En esto el distribuidor no le añade valor, y el alejamiento de los puntos de venta le dificulta en esta labor de investigación; el editor se encuentra, por tanto, sólo ante el peligro. Comenzar a desarrollar estrategias de interacción con los clientes que compran sus libros es fundamental para el nuevo editor. Es relativamente fácil desarrollar herramientas de interacción con esos clientes y establecer «conversaciones» con ellos, y es que esos clientes que comparten la compra de un fondo editorial deben necesariamente de tener puntos en común. Conocer estos puntos es una

herramienta valiosísima para hacer marketing y construir una «identidad editorial». Esta idea no es más que lo que numerosas librerías físicas han hecho durante muchos años: agrupar por intereses comunes a una población ávida de interactuar entre sí. Lo que cambia es el medio y las formas de hacerlo. Piensen en cuántas librerías tienen casi tertulias los sábados a la mañana entre sus clientes. Integrar al cliente en el proceso de creación de valor más como «usuario» que como «cliente» en blogs de literatura, comentando, recomendando y/o censurando libros, apoyando videos de autores, y elaborando artículos en wikis... «No sólo hay millones de blogs y miles de editores especializados de blogs, sino también comentarios de lectores que enriquecen los blogs. Y la información de esos comentarios, como en los mismos blogs, recorre toda la blogosfera a la velocidad de la transmisión electrónica» (Anderson, 242). El editor tendrá que localizar y visitar aquellas comunidades, utilizando para acceder a ellas el soporte o canal adecuado: webs, blogs, mensajes sms, Second Life... Los editores han de vivir y cobrar identidad en *wikinomics*; la venta efectiva será un segundo paso.

**NICHOS EXCESIVAMENTE ESPECIALIZADOS NO SUELEN SER RENTABLES.** Pero también es cierto que una extensión horizontal de las especializaciones hacen que el tamaño del mercado crezca exponencialmente, posibilitando enormes sinergias entre los nichos. El editor especializado ha de buscar aliados. Es una idea que trasladada al mundo digital implica que el nuevo editor es probable que tenga que agruparse junto a otros editores para interactuar; su interacción deberá ser en grupo, en grandes plataformas de Internet, para así obtener tanto economías de escala como ahorros sensibles en logística y costes operativos de gestión.

**ESTABLECER UNA RELACIÓN PARTNER –SOCIO- CON LAS LIBRERÍAS DE INTERNET.** Es una verdad casi absoluta lo poco que el editor visita las librerías físicas, y el comenzar a establecer unas relaciones de complicidad con las librerías de Internet pasará a ser una prioridad de primer nivel. En la medida en que en España es casi imposible que surjan empresas potentes puntocom –esencialmente por la ineficiencia del canal de distribución y por la reglamentación del precio fijo–, y las pocas que surgieron hace unos años desaparecieron por errores estratégicos garrafales. El editor tendrá que «pegarse» a estas librerías y diseñar sistemas y pautas de creación de valor para esas empresas y sus clientes.

**DISEÑAR SU PROPIA PÁGINA WEB.** «Los editores tienden a sobrestimar o sobrevalorar la valía y calidad de sus contenidos» (Rodríguez, 59), también aquellos que «ofrecen» en sus páginas webs. Éstas son todavía bastante rudimentarias para los estándares de la web 2.0. Es muy probable que deban abandonar la venta directa para pasar a ser webs de suministro intensivo de información valiosa para el mercado en gene-

ral, promoviendo su integración en grandes portales de venta en donde se agrupan numerosos editores. Pensamos por ejemplo en el desperdicio de una página como la de la plataforma «Biodiversidad», que aporta demasiado poco valor añadido y apenas proporciona un listado de editores, que para el profano lector curioso no ofrece interconectividad alguna. Esta plataforma no ha sabido captar los intereses del usuario, y se ha limitado a «colgar» información incompleta, sesgada, deslavazada y sin criterio, demasiado circunscrita a los intereses internos de un grupo profesional, tan útil al usuario como las actas de una junta de vecinos. Los usuarios de Internet ya son de otra generación, más allá de la sociedad de la información horizontal; buscan información cualificada y, además, comunidades de intereses afines; contenidos interesantes y posibilidad de compartirlos con otros. Con la generación de Internet «en marcha» el editor está en la encrucijada. La cultura de la descarga legal irá a más y hay que saber ver la oportunidad de negocio que puede representar. El que las páginas web de los editores pongan a disposición de los usuarios numerosos contenidos gratuitos descargables es un apoyo evidente a la compra de libros.

**BUSCAR APOYOS CRUZADOS AL LIBRO.** Habla Manuel Pimentel en su libro de que todo editor debe hacerse siete preguntas antes de editar un libro, y son todas ellas evidentemente correctas; pero nosotros añadiríamos una más, que es la de ¿Quién puede apoyar mi libro? No nos referimos aquí a buscar la complicidad de los suplementos literarios, que tienen hoy por hoy una audiencia más que limitada y un poder de prescripción absolutamente en decadencia, sino a encontrarla en revistas especializadas y canales de Internet donde estén las comunidades afines al *target* objetivo del título en cuestión. Esto supone no tanto una inversión en tiempo y dinero, sino en innovación e imaginación por parte del editor. Quizá los esfuerzos, a veces titánicos pero la mayoría de las veces indiscriminados, por enviar centenares de ejemplares de promoción a periódicos, periodistas *freelance*, críticos literarios y demás personajes de la farándula de la tinta impresa, con resultados la mayoría de las veces poco efectivos, deberían destinarse en cambio más eficazmente a la exploración de estos nuevos apoyos del libro. Esto supondría llevar un exhaustivo control de dichos medios alternativos, su seguimiento y contraste regular y frecuente. El editor también debe crear comunidad de intereses con sus nuevos creadores de opinión especializados.

**DIGITALIZACIÓN DE FONDOS EDITORIALES.** Se trata de una cuestión de importancia vital, ya que lo que le va a posibilitar al editor es alcanzar cuotas de «visibilidad» muy altas. El miedo «ultramontano» a la colaboración con Google tiene difícil explicación racional, salvo que se parta de la base de que no se entiende la evolución del mercado. El estar presente en Google Book Search permite al editor ganar notoriedad y visi-

bilidad de marca. No es ningún peligro, es una gran oportunidad que muy pocos editores están sabiendo entender. Además, las nuevas tecnologías han llegado a los sistemas de producción, de tal manera que la digitalización no compete exclusivamente al departamento comercial del editor, sino también a su departamento de producción. Lo que ahora es caro, mañana será lo habitual. Se trata de romper la lógica de la impresión que tiene esculpida a plomo y tinta el editor tradicional, para pensar en términos de impresión bajo demanda, visibilidad virtual y exhibición pre-venta de contenidos *on-line*. Este salto va a ser más revolucionario que el que ha habido del librero de lápiz de madera al librero de lápiz óptico.

**ACCEDER A NUEVOS MERCADOS.** Uno de los efectos positivos de la digitalización de los catálogos editoriales es el de acceder al mercado de los libros electrónicos, sobre todo para aquellos editores que editan productos de comercialización restringida y que necesitan llegar a *targets* complejos y muy minoritarios. La eclosión de estos mercados digitales será una realidad en un muy corto espacio de tiempo. Y el posicionarse adecuadamente otorga unas ventajas ciertamente importantes.

**IDENTIFICAR LAS LIBRERÍAS FÍSICAS CON UN GRAN PODER DE DIFERENCIACIÓN.** La idea es que el editor debe tener controladas qué librerías son las que están apostando por una fuerte diferenciación en la oferta y por una gran innovación sobre la demanda. De estas librerías hay que hablar con el distribuidor para tenerlas atendidas en términos de efectividad –eficacia y eficiencia–, trasladándoles márgenes más elevados, en la medida en que nunca se les podrá asegurar beneficio por rotación, y estableciendo con ellas campañas, promociones y eventos diseñados de común acuerdo. La alianza estratégica entre el editor y sus libreros debe ser una constante en las políticas de lanzamiento de novedades, en la planificación con tiempo de las distintas campañas temáticas o estacionales, y en la promoción de la obra de un autor más o menos conocido. El distribuidor ha de facilitar el apoyo logístico, pero las conversaciones ha de liderarlas el editor, que ha de salir de su reducto cultural para tocar la dura realidad, y pactar, inevitablemente, con el librero como su aliado comercial. Pero no sólo espacios y descuentos, sino planes estratégicos conjuntos a nivel de promoción y marketing, no necesariamente materializables en variables económicas. Se trata de crear una identidad de marca conjunta, aportando valor añadido al cliente final.

**DISEÑO DE SISTEMAS DE PREVENTA Y POSTVENTA.** El editor tiene que establecer sistemas informacionales sobre los puntos de venta que permitan prever ciertos umbrales de demanda mínima y, lo que es tal vez más importante, sistemas de postventa que permitan saber si se debe reeditar y conocer de primera mano el comportamiento de un determinado título en el punto de venta. Son numerosas las promociones que no acaban de dar los resultados óptimos debido a que, una vez implanta-

do el libro masivamente, las fuerzas de venta de la distribución no controlan si es necesario sugerir al librero la necesidad de reponer en los puntos de venta. Ahora mismo hay herramientas informáticas de muy bajo coste que permiten, con veinte llamadas telefónicas a nivel nacional, construir modelos de regresión matemática que permiten predecir qué está ocurriendo con un libro en el mercado.

**USO INTENSIVO DEL MARKETING ON-LINE Y SUS NUEVAS HERRAMIENTAS.** La vieja concepción del marketing editorial basado en cubierta, solapas, contras, faja, separadores, libretas (hasta aquí packaging y plv que sólo capta el cliente que entra en la librería) y unos cientos de ejemplares enviados a los departamentos de cultura y suplementos de literatura de los periódicos (mayormente sin establecer ningún tipo de segmentación), será en breve una reliquia del pasado. Su uso va a quedar limitado a cierto tipo de libros, y meditando mucho los niveles de segmentación del tipo de público al que se llega con estos medios. Podemos establecer, y los estudios así lo afirman, que el medio más demandado en cuanto a conformación de opiniones es Internet. Es evidente, por tanto, que el marketing editorial deberá comenzar por posicionarse ante las nuevas herramientas que se están conformando: blogs, microsites, comunidades, *advergames* –fusión de publicidad y videojuego–, booktrailers –fusión de televisión y publicidad–, etc... El uso intensivo de estos *mix* promocionales conllevarán un boca-oreja muy intenso respecto a los sistemas tradicionales, ya que aparecen mucho más como un servicio que como una publicidad intrusiva; y lo que es más importante, convierte al usuario en un agente activo que interactúa con la marca, convirtiendo la transmisión de mensajes en una «experiencia» para los usuarios.

**AGRUPACIONES DE EDITORES INDEPENDIENTES.** Los editores deberán integrarse en plataformas, de forma que puedan mejorar aspectos como:

I. Nivel colectivo:

- Crear comunidades de interés, al margen de lobbies o plataformas gremiales, de carácter cultural y con contenidos afines atractivos para lograr alianzas y apoyos entre los distintos tipos de editores.
- Diseñar una identidad corporativa acorde con los nuevos mercados, sugerente y que sea reclamo para los distintos actores del sector del libro, distribuidores y librerías.
- Compartir información, a todos los niveles.
- Compartir herramientas informáticas de marketing, *datamining* y software de crm (*Customer Relationship Management*).
- Montar estructuras de marketing conjuntas para abordar alianzas estratégicas y entornos de trabajo conjunto con librerías independientes, cadenas de

librerías y grandes superficies, de forma que puedan obtener sinergias y economías de escala.

## 2. Nivel de gestión:

- Integrar sellos probablemente bajo una «marca paraguas» efectiva y comercial –al margen de estructuras gremiales–, de forma que puedan elevar su nivel de capitalización.
- Mejorar el acceso a cadenas, hiper y puntos de venta, trabajando en bloque con un equipo de distintos intermediarios, desde un *diffuser* –para el desarrollo de estrategias promocionales y de marketing conjuntas– hasta una fuerza de ventas con comerciales propios.
- Renegociar los servicios que les ofrece el distribuidor, desarrollando estrategias de redistribución de márgenes, tratamiento inteligente y estratégico de la información procedente de la red comercial, o co-financiación de proyectos promocionales y de publicidad.

## 3. Nivel de mercado:

- Realización de campañas informativas y de sensibilización del mercado, con una participación más activa del editor en los distintos escenarios culturales y sociales aportando, más que idearios políticos, soflamas gremiales o manifiestos preternaturales, contenidos culturales atractivos para la sociedad y el usuario final.
- Fomento de intervenciones en diversidad de ámbitos y soportes, en apoyo del fomento de la lectura y del consumo pro-activo del objeto libro, más allá de las iniciativas institucionales y subvencionadas. La cultura más acá de la política, liderada por los editores en alianza con los libreros.
- Aumentar su influencia mediática, ganando visibilidad en los mercados en que operan, utilizando para ello otros medios que los tradicionales o habituales: canales de televisión en Internet, Second Life, Canal metrotv, etc..

En resumen, lo que hay que comenzar a entender es que la vieja oficina de comunicación y prensa de la editorial tiene hoy una utilidad relativa, y que perderá importancia en un futuro próximo; sobre todo en la medida en que la «generación multimedial» se constituya en el sujeto activo de los nuevos mercados.

En marketing se dice que lo fundamental siempre es la «coherencia» entre diferentes elementos del *mix* –precio, producto, publicidad y *place* (distribución)–, es decir, las famosas 4 Ps, hoy también cuestionadas o al menos matizadas y/o reinterpretadas; por lo que muchos teóricos del marketing las denominan las 4 Cs –clien-

te, coste, comunidad y comunicación—. Y aunque unas no reemplazan a las otras, lo razonable es buscar un mix de interacción entre ambas.

En cualquier caso estamos hablando de la auténtica estructura atómica del marketing, y esto tiene mucho de ciencia y muy poco de intuición y sentido común. Lo que hoy es herejía y heterodoxia, mañana será moda. Como dice Norman Lidofsky, presidente de la dirección comercial de Penguin, nos quedan dos o tres años antes de sufrir verdaderamente el impacto de lo digital. Y es que el editor del futuro, o más bien del presente, deberá ser un gran experto en marketing, sobre todo digital, y si no es así su supervivencia se verá seriamente comprometida.

## Bibliografía citada

- ANDERSON, CHRIS. *La economía long-tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. (Urano, Tendencias. 2005).
- BAUMAN, ZYGMUNT. *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. (Tusquets. 2007).
- BÉGOUT BRUCE. *Zerópolis*. (Anagrama. 2007).
- : *Lugar común. El motel americano*. (Anagrama. 2008).
- BURGERS, WILEM. *El marketing que nunca conoció*. (Gestión 2000. 2006).
- COLE, DAVID. *Marketing editorial: la guía*. (FCE. 2003).
- ESCALANTE, FERNANDO. *A la sombra de los libros*. (El Colegio de México. 2007).
- GAGGI, MÁXIMO. *Dios, patria, riqueza*. (Lengua de trapo. 2007).
- GLADWELL, MALCOM. *La clave del éxito. Tipping point*. (Taurus. 2007).
- KUHN, THOMAS S. *La estructura de las revoluciones científicas*. (FCE. 1990).
- LIPOVETSKY, GILLES. *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. (Anagrama. 2007).
- : *Los tiempos hipermodernos*. (Anagrama. 2006).
- RIFKIN, JEREMY. *La era del acceso*. (Paidós. 2002).
- RODRÍGUEZ, JOAQUÍN. *Edición 2.0 Los futuros del libro*. (Melusina, 2007).
- RUSHKOFF, DOUGLAS. *Renacimiento 2.0. Empresa e innovación en la nueva economía*. (Urano, Tendencias. 2007).
- SENNETT, RICHARD. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. (Anagrama. 2000).
- TAPSCOTT, DON. *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. (Paidós. 2007).
- UNIÓN LATINA. *Los editores independientes del mundo latino y la bibliodiversidad*. (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 2007).