

y antiguo colega editorial Robert Gottlieb, el *editor* más dotado de su generación, y quizá de todas, tuvo la amabilidad de leer el manuscrito y me ahorró no pocos errores y omisiones. Agradezco a Michael Kazmarek que comprobase los datos, a Alfred Knopf, Jr., y a Ashbel Green sus buenos consejos, y a Mary Bahr, Hilton Als y Veronica Windholtz su amistad, entusiasmo y sentido común. Mi gratitud a Hugh Rawson por la información adicional. Debo asimismo agradecer a Michael Smolens, mi intrépido amigo, y sus colegas visionarios de Three Billion Books que me introdujeran en las tecnologías emergentes, algunas todavía en sus garajes, que en su día cumplirán la visión que ellos y yo tenemos del futuro de la edición. Estoy en deuda, como siempre, con mi increíble mujer, Judith Miller, por su paciencia, valor y lucidez.

1. EL RUMOR DE GUIJARROS

La edición de libros es por naturaleza una industria artesanal, descentralizada, improvisada y personal; la realizan mejor grupos pequeños de gente con ideas afines, consagrada a su arte, celosa de su autonomía, sensible a las necesidades de los escritores y a los intereses diversos de los lectores. Si su objetivo primordial fuera el dinero, estas personas habrían elegido otras profesiones. Habrían elegido ser, por ejemplo, agentes literarios, muchos de los cuales han prosperado a medida que los anticipos sobre derechos de los autores han aumentado a un ritmo frenético en el fuertemente competitivo mercado actual de talento vendible. Pero la mayoría de los editores que he conocido prefieren considerarse, como yo, enamorados de un oficio cuya recompensa es el trabajo en sí y no su valor en metálico.

Hoy día, la industria editorial se halla al borde de una vasta transformación que promete grandes oportu-

tunidades de innovar: muchas pruebas, muchos errores, muchas mejoras. Mucho antes de que transcurra otro medio siglo, la industria que he conocido durante los cincuenta años pasados se habrá modificado hasta un punto irreconocible. En los años veinte, una brillante generación de jóvenes editores norteamericanos se sintió heredera de la transformación que dio en llamarse modernismo y la alimentaron con buen gusto, energía y pasión. Así como la generación de Einstein había introducido definitivamente los temas de la física moderna, y como Cézanne, Picasso y sus contemporáneos hicieron lo mismo en la pintura, así también los escritores de principios del siglo XX crearon definitivamente el vocabulario y los temas de la literatura moderna. Aún tendría que elaborarse mucho, pero la tarea fundamental estaba hecha y no podía hacerse de nuevo. Mi carrera editorial ha recorrido la larga, aunque en absoluto estéril, pendiente que comienza con aquel momento parnasiano.

El florecimiento cultural de los años veinte fue un acto de liberación —o eso creyeron entonces sus artífices— de una sociedad cuyas deficiencias morales, estéticas e intelectuales se habían vuelto intolerables. La transformación que aguarda a los escritores y editores de hoy es muy distinta y tendrá repercusiones más amplias. No surge de la desesperación cultural ni de una rebelión estética, sino de nuevas tecnologías cuya influencia cultural promete ser no menos revolucionaria que la invención del tipo movable, un vector de civilización al que dichas tecnologías, al cabo

de medio milenio, han sustituido sin contemplaciones en los últimos doce años. De igual manera que las consecuencias de la tecnología de Gutenberg no habrían podido preverse en su época, las de las nuevas tecnologías no están muy definidas hoy, pero no parecen ser menos cruciales.

Hace veinte años, cuando mis hijos y sus amigos llegaron a la mayoría de edad, les aconsejé que se apartaran de la industria editorial, que a la sazón yo consideraba en un estado de decrepitud terminal, si no de extinción. Actualmente daría el consejo opuesto a jóvenes que aprecien mucho los libros. La transformación que les espera anuncia ramificaciones culturales que auguran toda una vida de aventura creativa, de facetas mucho más trascendentes y distintas que las que encontró la generación de Horace Liveright, Alfred Knopf y Bennett Cerf hace ochenta años, cuando Joyce, Hemingway y Eliot y sus iguales surgieron del estercolero de la Segunda Guerra Mundial y la terrible inocencia que la generó.

En este libro quiero describir las primeras etapas de estas tecnologías tal como las entiendo. Pero no puedo hacerlo sin hablar de la industria cada vez más envejecida en la que he trabajado durante medio siglo. Durante ese periodo, la edición de libros se ha desviado de su verdadera naturaleza, y ha adoptado la actitud de un negocio como cualquier otro, bajo el dictado de unas condiciones de mercado poco favorables y los despropósitos de unos directivos que desconocen el medio. Ello ha provocado muchas dificultades

des, pues la industria del libro no es un negocio convencional. Se asemeja más a una vocación o a un deporte de aficionados cuyo objetivo primordial es la actividad en sí misma más que su resultado económico. Para los propietarios de las editoriales y para los colaboradores dispuestos a trabajar por amor al arte, la edición ha sido en mi época inmensamente gratificante. Para los inversores que buscaban ganancias convencionales, ha sido decepcionante.

En 1958, cuando yo entré en Random House, era una destacada editorial americana que publicaba libros de interés general, pero su guía de teléfonos interna, que incluía al centenar aproximado de empleados, no ocupaba una hoja del tamaño de una tarjeta postal. Para nosotros, en aquellos tiempos, Random House era una segunda familia, insólitamente feliz, cuyo domicilio diurno cabía cómodamente en el ala derecha de la antigua mansión Villard, en la esquina de Madison con la calle 50, con su vestíbulo de mármol blanco y negro, su inestable ascensor y su patio, donde teníamos derecho a seis preciosos espacios de aparcamiento: los otros doce pertenecían al arzobispado de Nueva York, que ocupaba las secciones central y meridional de la mansión. Mi despacho, de paredes verde oscuro, suelo de parqué gastado y un balcón a lo Julieta que daba al patio, había sido un dormitorio, y algunas veces, cuando llegaba al trabajo, encontraba a un autor caprichoso que había pasado allí la noche, no siempre solo. Aquellas oficinas eran un segundo hogar tanto para escritores como

para nosotros. La señora Debanzie, nuestra recepcionista escocesa, solía mandarlos arriba para que los recibiésemos sin haber sido anunciados: W. H. Auden, con su abrigo raído y zapatillas de felpa, venía a entregar el manuscrito de *La mano del teñidor*; Ted Geisel, conocido como el Dr. Seuss, venía con sus guiones gráficos a recitarnos *Huevos verdes con jamón* en el despacho espacioso y cuadrado de Bennett Cerf, al fondo del pasillo; el cardenal Spellman nos trajo sus poemas, que publicamos como un acto de buena vecindad y para evitar controversias con los monseñores acerca de nuestros aparcamientos. En mi memoria asocio a nuestros autores con partes concretas del edificio: Terry Southern sentado a una mesa de madera en la sala de correo del sótano, al lado de la máquina franqueadora, cacareando con su exagerado acento de Texas escenas que había escrito para *Teléfono rojo: volamos hacia Moscú*; Andy Warhol fuera de mi despacho, en la cima de la en tiempos grandiosa pero ahora maltrecha escalera de mármol, haciendo una ligera reverencia y dirigiéndose a mí, en un susurro deferente, como señor Epstein, como si yo fuera un patriarca y no un tipo con un suéter astroso y pantalones de pana poco mayor que él; John O'Hara, con un terno de tres piezas, exhibiendo su Rolls-Royce en el patio un día soleado; Ralph Ellison en mi despacho, fumando un puro y explicando con las manos cómo Thelonius Monk perfeccionaba sus acordes.

Aunque nuestros autores delegaban en sus agentes las negociaciones con la casa, Random House era para

muchos de ellos su familia, como lo era para nosotros. Hoy, muchos sellos editoriales se han disuelto dentro de vastos consorcios de medios de comunicación, y muchos autores dependen ahora de sus agentes como antaño dependían de sus editores para asegurarse el sustento. Pero, hace cuarenta años, el agente no era más que una necesidad secundaria, como el dentista, al que sólo visitamos cuando nos hace falta, no la figura predominante en la vida del autor en que se ha convertido de entonces acá. En la mansión Villard, los *editors* casi nunca celebrábamos reuniones, sino que intercambiábamos noticias y chismes o pedíamos consejo cuando nos apetecía, a menudo a autores que por casualidad estaban en el edificio. En muchos casos, esos autores se convertían en amigos para toda la vida. Pero en Random House, a diferencia de en Simon & Schuster, una familia mucho más íntima en aquel entonces, la vida privada de los *editors* rara vez se cruzaba, y muy pocas veces nos veíamos fuera del trabajo. La mayoría de nuestras amistades eran los autores, y celosamente nos reservábamos estas preciosas intimidades. Un ejército regular vive en cuarteles. Los ejércitos de guerrilla viven en medio del pueblo que les sostiene y por el que luchan. Igual que nosotros, los editores.

En la actualidad, la sección central de la mansión Villard es la entrada al Hotel Palace. El ala sur alberga un restaurante de moda. Desde su entrada, mirando hacia arriba, se ve mi antiguo balcón. En 1969, Random House había adquirido Alfred A. Knopf,

había sido, a su vez, adquirida por RCA, y la mansión Villard se le había quedado pequeña. Aquella primavera nos trasladamos a un edificio anodino de cristal en la Tercera Avenida. No tengo un recuerdo alegre de aquel día. Habíamos perdido algo más que las plazas de parking. Sentí que perdíamos nuestra individualidad sin ganar nada a cambio. Aunque he sido responsable de algunas innovaciones en la industria editorial, ahora veo que todas ellas tenían por objeto recobrar el pasado efímero. Soy escéptico respecto al progreso. Mis instintos son arqueológicos. Soy seguidor del dios Jano, que mira hacia atrás y hacia delante al mismo tiempo. Sin un vínculo intenso con el pasado, el presente es un caos y el futuro indescifrable. En nuestra cultura los libros constituyen ese vínculo, quizá el principal, sin duda indispensable. Me preguntaba cómo afectaría nuestra nueva situación al delicado proceso en virtud del cual la obra de un autor se convierte en un libro. Con estos pensamientos participé en la mudanza a nuestra nueva sede, tres manzanas más al este. En nuestras nuevas dependencias, con sus despachos enmoquetados, seguíamos gozando de libertad de movimientos con respecto a RCA, al menos en teoría, pero una industria artesanal dentro de un gran grupo no tiene sentido. Me inquietaba la disonancia entre la pretensión de que éramos una empresa corriente y la verdadera naturaleza de nuestro trabajo. Sólo retrospectivamente veo que nuestro traslado formó parte de una transformación más grande que afectaba a mucho más que

a la industria editorial y a nuestra pequeña, elegante y amigable empresa.

En los años cincuenta, la industria del libro seguía siendo la actividad en pequeña escala y en gran medida personal que había sido desde los años veinte, cuando una notable generación de hombres jóvenes —y unas pocas mujeres—, muchos de los cuales eran judíos a los que no se admitía en las empresas de la vieja guardia, rompieron con sus remilgados antecesores, arriesgaron sus fortunas personales y encararon la desaprobación de sus mayores al promover agresivamente la literatura y las ideas del modernismo. Como los dueños de las galerías de arte de Manhattan en los años sesenta, llegaron a la mayoría de edad durante una revolución cultural y la explotaron brillantemente. Pero cuando les conocí, en los años cincuenta, aquellos editores me parecieron cualquier cosa menos revolucionarios. Al igual que los escritores de vanguardia a los que defendieron en los años veinte, ahora representaban el orden establecido y llevaban las canas con dignidad. Los recuerdo con gorras de tweed, envueltos en mantas en las cubiertas de primera clase de los transatlánticos; o paseando por la Quinta Avenida las mañanas de domingo con sus abrigos y sombreros de Locke; o en Hunterdon County en otoño, pasando el fin de semana con Faulkner. Almorzaban en el «21» y cenaban en Chambord o en el Colony. Un domingo, después de almorzar en casa de los Knopf, en Purchase, corrieron las cortinas y proyectaron películas caseras de Alfred Knopf y Thomas

Mann, sentados en hamacas junto al lago Constanza, oscilando como autómatas al mover los brazos mientras conversaban. Nos quedamos a ver una segunda película muda en la que Mann aparecía disertando, probablemente sobre el fracaso moral del romanticismo alemán, pues había trazado en la pizarra una línea vertical y en un lado había escrito *beleza, enfermedad, genio y muerte*, y en el otro *vida y moralidad*. Por más que Alfred Knopf vistiera camisas oscuras y corbatas con un sol rodeado de sus rayos, y llevara un bigote de cosaco, él representaba, aún más que sus serios homólogos, la sobriedad y la dignidad incuestionable de una poderosa generación que había llegado a la mediana edad. La presencia de estos editores era una inspiración para recién llegados como yo. Derrocarlos como ellos habían derrocado a sus antecesores era impensable. Había que emularlos. Pero ¿cómo? *Ulises* y *Tierra baldía* no eran experimentos que las siguientes generaciones pudiesen perfeccionar. Eran monumentos que había que estudiar, pero insuperables. De modo que nosotros y nuestros autores hicimos lo que pudimos con lo que teníamos. En aquella época se me quedó grabada la magnífica respuesta de Yeats al valetudinario «Playa de Dover» de Matthew Arnold: «Aunque la gran canción ya no resuena / hay un vivo deleite en lo que es nuestro: / El rumor de guijarros en la orilla / bajo el reflujo de la ola.»

Random House se trasladará pronto desde la Tercera Avenida a una nueva sede unificada que construirá en Broadway su actual propietario, un grupo mediático internacional que comprende varios sellos editoriales muy conocidos como, además de Random House y Knopf, Doubleday, Bantam, Pantheon, Dell, Crown y Ballantine, así como una serie de sellos británicos y alemanes. Cinco imperios dominan actualmente la edición de libros en los Estados Unidos. Dos tienen su sede en Alemania: Bertelsmann, que es propietario del grupo Random House, y Holtzbrinck, que posee St. Martin's y Farrar, Straus & Giroux. Longmans, Pearson, con sede en Londres, es dueño de Viking, Penguin, Putnam y el grupo Dutton, y la News Corporation de Rupert Murdoch posee HarperCollins y William Morrow. Simon & Schuster y Pocket Books pertenecen a Viacom, que es propietario de Paramount Pictures y de MTV, entre otras empresas de medios de comunicación. Al reducir gastos estructurales superfluos, estos grupos confían en mejorar los bajos márgenes de beneficios típicos de esta industria. Como los editores afrontan ahora graves problemas estructurales derivados de un mercado al por menor sumamente concentrado, los nuevos propietarios quizá encuentren el negocio menos rentable que nunca. Además, las innovaciones tecnológicas que indudablemente revolucionarán la industria no tardarán en convertir a su vez en superfluas muchas de las funciones de edición tradicionales de los grupos.

Hoy la guía telefónica del grupo Random House mide veintiún centímetros por veintiocho, tiene 116 páginas y contiene los nombres de más de 4.500 empleados, casi todos ellos, presumo, desconocidos entre sí. Sin embargo, las tareas esenciales todavía las hacen, como siempre las han hecho, *editors* y publicistas que trabajan en pequeños equipos con unos pocos escritores a la vez, aunque las condiciones en las cuales esta labor se realiza ahora difieren mucho de las que existían en la vieja mansión Villard. Los presupuestos de los grandes conglomerados exigen rendimientos y crean estructuras que son incompatibles con las conocidas extravagancias de la producción literaria, trabajo cuyo resultado sólo cabe intuir. ¿Cómo, por ejemplo, presupuesta un consorcio la próxima novela de Norman Mailer, o determina el valor en metálico de escritores como William Faulkner y Cormac McCarthy, cuyas novelas atravesaron un periodo letárgico que duró años antes de convertirse en activos valiosos en el fondo de Random House? Mientras tanto, el mercado de libros lo dominan ahora unas pocas cadenas de grandes librerías cuyos elevados costes de explotación exigen elevados volúmenes de venta y en consecuencia un suministro constante de best-sellers, un objetivo imposible pero al que los editores han tenido forzosamente que comprometerse. La discordancia que noté cuando nos trasladamos a la Tercera Avenida fue premonitoria. Nuestra industria estaba perdiendo su diversidad natural por culpa de un mercado formado por grandes superficies que demandaba pro-

ductos cada vez más uniformes. Los libros se escriben en todas partes, pero siempre han necesitado las culturas complejas de las grandes ciudades para obtener resonancia. Mis años de editor coincidieron con la gran dispersión posbélica de las poblaciones urbanas y el desgaste subsiguiente de las librerías de la ciudad cuando proliferaron los centros comerciales periféricos, con el resultado de que hasta las sucursales de las cadenas de librerías bien abastecidas que están situadas en las ciudades recuerdan la atmósfera uniforme de las galerías comerciales más que el aire cosmopolita de las urbes donde han sido abiertas.

En la criba selectiva que hoy día realizan las editoriales y los libreros, se tiende a despreciar muchos libros valiosos —casi todos, de hecho— que no pretenden ser best-sellers. No quiero decir que se publiquen menos libros de estas características. Muchos editores y sus plantillas, incluidos los *editors* actuales de Random House, perseveran en su determinación, la misma que en la antigua sede, de buscar y promover títulos no convencionales de valor permanente o hasta pasajero, un compromiso que reflejan los excelentes libros elegidos por los principales críticos de los distintos medios en sus listas de fin de año. Tengo la impresión de que se publican muchos más libros de este tipo que nunca, y de que los lee más gente, gracias en parte a las cadenas y las librerías virtuales, que han contribuido a que la compra de un libro sea una parte estimulante de la vida cotidiana. Pero la expectativa de vida de muchos libros de gran valor literario ha

descendido porque los vendedores de las cadenas de librerías no tienen más remedio que aumentar el volumen de ventas, y la ética del negocio se resiente en consecuencia. Cuando este fenómeno se puso de manifiesto, hará cosa de unos treinta años, el chiste en el gremio era que la vida de un libro en la estantería había caído hasta situarse en un punto a medio camino entre la de la leche y la del yogur. Desde entonces la situación ha empeorado y la broma ya no se oye.

En la primavera de 1999, Random House publicó una monumental biografía de J. P. Morgan¹ en la que la distinguida biógrafa Jean Strouse había trabajado durante casi catorce años. Proyectaba terminarla en cuatro o cinco años, pero Morgan era un tema sorprendentemente esquivo y Strouse es una erudita meticulosa. Los críticos consideraron que *Morgan* era una aportación destacada a la historia económica y social norteamericana y un vívido retrato de la figura tímida, ciclónica e incomprensible que creó el sistema financiero moderno. Aunque esta biografía será de interés para historiadores, banqueros y economistas, así como para historiadores del arte y coleccionistas, no hay nada abstruso en el libro de Strouse, que figuró en varias listas de best-sellers.

Los Angeles Times, en la lista de fin de año de los mejores libros de 1999, dijo que *Morgan* era «un relato policiaco fascinante y una obra maestra». *Morgan* fue seleccionada por *The New York Times Book Review*,

1. Yo fui el editor.

The New Yorker, *Time*, *Business Week* y otras publicaciones de interés general como una de las mejores obras de no-ficción de 1999. Pero cuando esas listas se publicaron, nueve meses después de aparecido *Morgan*, había menos de mil ejemplares a la venta en las 530 grandes superficies de la cadena Barnes & Noble, que, junto con Borders, la segunda cadena más grande, controlan el mercado del libro. Con Navidad a un mes vista, Barnes & Noble, al parecer, había decidido que en un año en que millones de norteamericanos estaban obsesionados con la Bolsa, *Morgan* difícilmente se convertiría en regalo navideño. El día en que *The New York Times* publicó su lista, no había ya ejemplares de *Morgan* expuestos en la tienda de Barnes & Noble que está cuatro manzanas al norte del edificio de Random House en la Tercera Avenida. Fue el agente literario de Strouse el que aquel día visitó la librería de la Tercera Avenida, advirtió la omisión y se lo comunicó al gerente del establecimiento, quien hizo un pedido de cincuenta ejemplares. A partir de aquel momento, todas las cadenas de librerías volvieron a tener ejemplares de *Morgan*.

Entretanto el libro se vendía muy bien en las librerías independientes, cuyos empleados conocían los gustos de sus clientes y comprendían el atractivo de una obra como aquélla. Pero las cadenas de librerías, que ofrecen drásticos descuentos en títulos populares, han obligado a cerrar a centenares de librerías independientes, un proceso acelerado por el éxito de la venta de libros a través de Internet, de modo que sólo

sobreviven las menos de setenta y cinco librerías independientes que se pueden permitir contratar personal altamente cualificado y acumular un stock de 100.000 títulos o más. *Morgan* y algunos de los «mejores libros» del año resistirán a la sangrienta criba que ahora es moneda corriente en la industria editorial, pero muchos cientos y hasta miles de nuevos títulos de calidad habrán desaparecido cuando se elijan los mejores libros del año siguiente. En 1999 se saldaron unos noventa mil libros —muchos sin valor, muchos otros valiosos—, según el compungido vicepresidente de Barnes & Noble, a su vez forzado por condiciones del mercado que escapan a su control.

Tradicionalmente, Random House y otras editoriales cultivaban sus fondos editoriales como su principal activo, escogiendo títulos tanto por su valor a largo plazo como por su atractivo inmediato, y de este modo empresas que con el tiempo se habían adormecido y abandonado iban tirando durante años con las ganancias provenientes de los títulos del fondo editorial hasta mucho después de que hubiese terminado su vida comercial efectiva. Pero incluso los editores más fuertes dependían de los fondos de sus catálogos y consideraban los best-sellers golpes de suerte. Bennett Cerf, el cofundador y presidente de Random House, escribió que cuando Random adquirió en 1960 la editorial de Alfred A. Knopf, las dos empresas juntas habrían podido cerrar «durante los próximos veinte años y ganar más dinero que el que ganamos ahora, porque nuestro fondo es como...

recoger oro de la acera». Aquel fondo incomparable incluía a Kafka, Proust, Camus, Faulkner, O'Neill, el Dr. Seuss, James Michener, Wallace Stevens, Ralph Ellison, Thomas Mann, W. H. Auden y muchos otros, así como la excelente lista de Knopf de libros de cocina e historiadores norteamericanos y la de Random House de diccionarios y ediciones para niños.

Cuando trabajábamos en la mansión Villard, topar con un best-seller era como si te tocara la lotería. En 1959, cuando *Act One*, las memorias de Moss Hart de su vida en el teatro, figuró en la lista de libros más vendidos de *The New York Times*, lo celebramos cerrando la oficina y tomándonos el día libre. Pero publicar a James Michener y John O'Hara, que escribían best-sellers con regularidad, fue como heredar una renta vitalicia. Todas las editoriales importantes contaban con tres o cuatro escritores famosos como éstos que producían continuamente best-sellers. Pero los cimientos sólidos —el capital acumulado— en que se apoyaban los editores eran los libros de sus catálogos que se vendían año tras año. Eran estos títulos los que proclamaban la fortaleza económica de un sello y su prestigio cultural: una fuente de orgullo que compensaban de sobra a los propietarios y a sus empleados por los beneficios mínimos y los sueldos bajos característicos del sector.

Para los autores representaba un honor figurar en los deslumbrantes catálogos de firmas como Random House, Knopf o Viking, o de editoriales más pequeñas

pero no menos prestigiosas, como Farrar, Straus & Giroux y W. W. Norton. Pero esto también ha cambiado, pues la mayoría de las editoriales se han diluido en la masa homogénea de los grandes conglomerados a los que pertenecen. Aunque algunos autores siguen fieles a sus *editors*, cuyo consejo juzgan útil, la mayoría hoy delega en sus agentes la venta de sus libros en las subastas. Para muchos de esos agentes, la única diferencia significativa que hay entre editores es la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar por un autor de éxito o por un libro de actualidad que los clientes de las cadenas de librerías posiblemente compren obedeciendo a un impulso o porque han visto en la televisión a sus autores. Es una ventaja obvia para los autores, pero es probable que muchos escritores, en especial principiantes con un futuro prometedor, sufran cuando sus ventas no cumplan las expectativas y los editores se cansen de sus proyectos futuros. Hoy, si un autor pasase la noche en el sofá de mi despacho, sería expulsado por el servicio de seguridad. Los autores ya no se presentan sin una cita previa. Son registrados por los guardias en la recepción y reciben una etiqueta de identificación que deben colocarse en la solapa.

Escritores de best-sellers con nombre de marca como Tom Clancy, Michael Crichton, Stephen King, Dean Koontz y John Grisham, cuyos lectores fieles son adictos a sus melodramas fabricados con arreglo a una fórmula, ya no necesitan corregir y promocionar sus libros como tampoco Nabisco necesita a Julia Child para mejorar y promocionar las galletas Oreo.

Los autores con nombre de marca necesitan editores sólo para imprimir y anunciar sus libros y distribuirlos en las cadenas de librerías y otros puntos de venta masiva, tareas rutinarias que todos los editores saben hacer bien y que pueden llevar a cabo, con igual eficacia, profesionales independientes que puedan alquilar sus servicios: asesores de producción, agencias de publicidad y empresas de distribución. Cuando los grandes grupos actuales se den cuenta, como sus predecesores, de que publicar libros es un negocio de alto riesgo y bajo margen de beneficios, y que no hay nuevos inversores que ocupen sus puestos —cuando, en suma, los editores dejen de existir en su forma presente—, esos escritores con nombre de marca, con ayuda de sus agentes o gestores, tal vez se conviertan en sus propios editores y se encarguen del proceso completo, desde la venta de sus libros y la red de producción hasta la publicidad y los costes de distribución. Para retener a esos poderosos autores, los editores tienen que renunciar a gran parte de sus ganancias normales, o sufrir grandes pérdidas pagando anticipos muy superiores a lo que pueden recuperar con las ventas. Por consiguiente, las ganancias obtenidas con libros de esos autores, si es que existen después de haber deducido de los ingresos el anticipo de los derechos, a menudo representan poco más que unos modestos honorarios de servicios. Teniendo en cuenta el escaso valor que los editores añaden a esos best-sellers garantizados en el mercado actual, gobernado por las marcas, esos honorarios son una recompensa justa.

En efecto, los autores con nombre de marca son ya sus propios editores, mientras que sus editores nominativos son una comodidad residual y prescindible, beneficiarios (o víctimas) de la inercia por parte de agentes reacios a renunciar a la seguridad de los derechos que paga un editor. Cuando los grandes grupos se cansen, como terminará ocurriendo, de pagar con exceso a esos protagonistas estelares, sus agentes elegirán entre producir ellos mismos los libros de sus clientes o correr el riesgo de perder la gallina de los huevos de oro en beneficio de los gerentes, que harán el trabajo por ellos. En el verano del año 2000, Tom Clancy dejó al agente que le había representado durante quince años y contrató a un gerente, Michael Ovitz. Explicó que su agente le había decepcionado al negociar con Hollywood en su nombre. Ovitz ha acordado con otros clientes producir sus propias películas y puede que ahora haga lo mismo para Clancy. También puede concertar que Clancy sea su propio editor, contratando con el ya existente los servicios de producción y distribución. Según *The New York Times*, varias estrellas del cine, entre ellas Leonardo DiCaprio, Kevin Costner y Robin Williams, también han dejado recientemente a sus agentes y contratado a gerentes que creen sus propias empresas de producción en lugar de firmar las cláusulas tradicionales con estudios o productores independientes. Para impedir conflictos de intereses, el Sindicato de Actores de Cine ha negado a los agentes el derecho a desempeñar esta función, prohibición

confirmada por la legislación de California. Pero, sometido a presiones de agentes temerosos de perder a sus clientes, el Sindicato ha sopesado la conveniencia de cambiar su postura para que los agentes puedan asimismo ejercer como productores de sus clientes. Como, sin embargo, las estrellas de cine tienen que alquilar estudios que les proporcionen servicios técnicos, y entre ellos la distribución de sus producciones, pocos actores están en condiciones de crear sus propias productoras. Pero los gerentes de escritores con nombre de marca como Clancy sólo necesitan contratar los servicios de producción y distribución de los libros de sus clientes, o utilizar las nuevas tecnologías para ofrecer sus obras electrónicamente.

Los pocos escritores de grandes ventas previsibles no son los únicos que pueden terminar descubriendo que ya no necesitan editores. Hasta la fecha los grandes grupos editoriales han permitido a sus diversos sellos que pujan unos contra otros para adquirir autores deseables, pero puede que a la larga abandonen esta dispendiosa concesión a una independencia ilusoria cuya *reductio ad absurdum* sería permitir que los *editors* de un mismo sello compitieran entre sí del mismo modo. Cuando los consorcios pongan fin a esta práctica irracional, agentes emprendedores, al no poder ya conseguir sumas excesivas por sus clientes en las subastas, pueden verse tentados de crear sitios Web, con ayuda de redactores y publicistas, desde los que vender directamente la obra de sus clientes a los lectores, en forma impresa o electrónica.

Entretanto, varios editores han empezado a digitalizar sus fondos editoriales, y Time/Warner, Random House y Simon & Schuster han lanzado proyectos experimentales de publicar manuscritos originales en forma digital para su distribución on-line, ofreciendo los derechos de autor tradicionales. Pero la distribución on-line de textos digitalizados a consumidores que los encargan no exige inversión editorial en producción, inventario, almacenamiento y muchos de los gastos que origina la edición convencional. Digitalizar textos cuesta unos cuantos centenares de dólares comparados con los muchos miles necesarios para manufacturar y distribuir libros físicos. Además, el coste proporcional de un sitio Web por ejemplar es insignificante, por lo que la inversión real del editor en la publicación digital consiste meramente en asignar los gastos editoriales, la publicidad y los costes generales. Los agentes, en consecuencia, negociarán agresivamente un reparto de beneficios de acuerdo con la aportación del autor, proporcionalmente muy superior a la del editor, en el proceso digital. En el caso de sus autores de más éxito, los agentes ofrecerán su obra directamente en sitios Web independientes, puenteando por completo a los editores. Robert Gottlieb, de la poderosa agencia William Morris, previó la reacción de sus colegas cuando declaró en *The New York Times*, en julio de 2000, que los autores se resistirán a cobrar derechos convencionales por su obra en forma digitalizada. «Esos editores están intentando repartirse el nuevo mundo digital antes de que lo haya-

mos siquiera planificado... Hay una reducción tremenda de gastos generales en la edición, distribución y demás, y los autores no están percibiendo los beneficios de este aumento de la rentabilidad.»

Para los editores, el resultado de esta batalla inminente por el reparto de los ingresos digitales no sólo afectará a las publicaciones digitales, sino que probablemente obligará a los editores a satisfacer cantidades similares por los textos digitalizados de su fondo editorial. Algunas agencias literarias, con sus carteras de clientes fieles, pueden por tanto convertirse en lo que Random House fue en su día, cuando nuestros autores se sentían como en casa en la mansión Villard. Quién representará entonces a los autores en las negociaciones con sus antiguos agentes es una cuestión interesante, pero no preocupante. El perro viejo, sin embargo, no aprende rápido. Aunque el dinámico agente de Stephen King contrató con Simon & Schuster, en la primavera de 2000, vender el nuevo libro de King en forma electrónica en el sitio que tiene este autor en la Web, parece más probable que empresarios independientes, en competencia con los editores actuales más que con los agentes, creen sitios Web literarios para este propósito.

Como el autor conserva todos los derechos no cedidos expresamente al editor, los derechos de explotación electrónica de los libros publicados antes de mediados de los noventa, cuando empezó a hablarse de la edición electrónica, no pertenecen a los editores. Pero los contratos de edición también estipulan

que los autores no pueden publicar versiones de su obra en competencia con sus editores. Esto significa que ni los autores ni los editores pueden vender ediciones electrónicas de la mayoría de sus títulos ya publicados hasta que las partes no lleguen a un acuerdo. Al negociarlo, autores y agentes disponen de las mejores bazas, lo que refleja no sólo el mayor valor proporcional de su aportación al producto electrónico, sino también la relativa fuerza de su posición negociadora. Los editores no pueden, por razones éticas o económicas, impedir que el extenso fondo editorial de que disponen se distribuya electrónicamente, pero la mayoría de autores puede esperar hasta que los editores desistan mientras sus agentes negocian por ellos como un colectivo. Lo más probable es que el reparto final de los ingresos procedentes de las versiones electrónicas de los títulos del fondo editorial refleje las condiciones para los nuevos títulos publicados en formato electrónico, y este reparto reflejará, a su vez, no sólo el valor relativamente mayor aportado por los autores, sino también las presiones competitivas que se ejercen sobre los editores para igualar los términos que ofrecen los sitios Web de los autores independientes. Como consecuencia de esto, los fondos editoriales perderán valor para los editores.

Hasta que las nuevas tecnologías de las que este futuro depende estén ampliamente disponibles en forma utilizable, los editores que antiguamente propiciaban con paciencia la carrera de sus autores como parte de su capital literario, seguirán jugando a corto plazo,

apostando, a veces precipitadamente, por títulos que esperan que estén de moda durante una o dos temporadas, a menudo sin considerar su valor intrínseco o sus perspectivas a largo plazo. Esta desmoralizadora inversión de valores no ha sido elección de los editores, sino producto de una profunda transformación cultural que tiene sus raíces en el éxodo de la población ciudadana hacia las afueras de las ciudades durante la posguerra y la homogeneización del mercado resultante, una transformación que se produjo hace treinta años, cuando Random House emigró a su nueva sede en la Tercera Avenida, tres manzanas más al este. El dominio de las cadenas de librerías que dependen de un suministro asiduo de best-sellers, y la consiguiente conversión de editoriales antaño prestigiosas en células de sociedades anónimas impersonales, no es obra de gente irreflexiva ni de fuerzas malignas, y desde luego no lo es de los defectos falsamente atribuidos a la cultura suburbana, sino de unas condiciones de mercado moralmente neutrales —en especial de los elevados costes de alquiler de locales comerciales— que exigen una rotación rápida e indiscriminada de los productos, unos volúmenes de venta incompatibles con la vida larga, lenta y a menudo errática de los libros importantes.

Ahora la gran transformación de la ciudad a los barrios residenciales que se produjo en la posguerra y que creó esas condiciones ha empezado, al cabo de medio siglo, a agotarse o, como dirían los marxistas, ha pasado a ser víctima de contradicciones internas

creadas por tecnologías emergentes en conflicto con formas de producción más antiguas. Las viejas tecnologías de combustión interna y marketing de masas que crearon el mercado suburbano homogeneizado y sus cadenas de librerías están siendo amenazadas por tecnologías que anuncian un mercado muy descentralizado, que ofrece la posibilidad de una elección casi infinita a compradores situados en innumerables lugares lejanos. Como asimismo dirían los marxistas, esas nuevas formas de producción posiblemente generen nuevas relaciones económicas, por ejemplo proporcionando una mayor intimidad entre escritores y lectores, que ya no dependerán, para encontrarse, ni de editores ni de libreros tradicionales. Difícilmente se puede prever en detalle el futuro que esas tecnologías deparen a la edición de libros, pero su efecto general será facilitar a lectores y escritores un acceso entre sí más directo que en el pasado reciente, y forzar a los editores a que reconozcan su función reducida y se adapten a la nueva situación.

Esas nuevas tecnologías pondrán también a prueba la capacidad humana de distinguir el valor entre una infinidad de elecciones, pero la humanidad siempre ha afrontado este dilema y lo ha resuelto bastante bien a lo largo del tiempo. La World Wide Web (www) ofrece acceso a cualquier escritor en ciernes que tenga o no algo que decir o que sepa cómo decirlo. Algunos sitios Web literarios que han aparecido hasta ahora son en realidad publicaciones frívolas o impresores de todo tipo de textos, dispuestos a publicar cualquier cosa, al margen de su

calidad y con frecuencia a costa del autor. Es sumamente improbable que de esa urdimbre salgan obras de valor. Pero el talento demostrado se plasmará en terrenos particulares, como siempre ha hecho. Los sitios Web meritorios, como las buenas librerías, atraerán, por lo tanto, a lectores. El filtro que discierne el valor es una facultad de la naturaleza humana, no de determinadas tecnologías.

Un ejemplo de ellas es la maquinaria que puede escanear, digitalizar y almacenar de forma permanente prácticamente cualquier texto creado, para que otras máquinas recuperen su contenido y reproduzcan a voluntad ejemplares instantáneos en cualquier parte del mundo, ya sea en forma electrónica, descargados previo pago de una tarifa a un libro electrónico o similar, o impresos y encuadernados por una módica cantidad el ejemplar, idéntico en apariencia a las ediciones en rústica manufacturadas de modo convencional. Máquinas capaces de imprimir y encuadernar por encargo pequeñas cantidades de textos digitalizados son ya utilizadas por Ingram, la principal distribuidora de libros norteamericana, por Barnes & Noble y otras librerías, y en los almacenes de las editoriales, pero las versiones futuras y más baratas que se están desarrollando pueden almacenarse en bibliotecas públicas, en escuelas y universidades y quizá incluso en oficinas de correos y otros lugares idóneos: en Kinko's y Staples, por ejemplo; son, de hecho, dispensadores automáticos de libros. Las máquinas capaces de imprimir y encuadernar textos bajo pedido

llegarán a ser artículos domésticos ordinarios, como los aparatos de fax actuales. Es evidente la comodidad que supone para lectores de diversos lugares que sólo tienen que facilitar sus tarjetas de crédito y los números de serie adecuados para encargar cualquier texto que se haya publicado. Lectores de Ulan Bator, Samoa y Nome tendrán el mismo acceso a los libros que los lectores de Berkeley y Cambridge. No habrá ningún libro agotado, y los lectores que busquen uno concreto, o incluso partes de uno o de varios libros reunidos por encargo, ya no se verán frustrados por las normas de rotación dictadas por las grandes cadenas de librerías. Aunque los libros manufacturados uno por uno por esas máquinas tengan un coste de producción mayor que los producidos por la industria, su precio último para los lectores será inferior, ya que se habrán descontado los costes de distribución de la editorial y los márgenes de ganancia de los librerías. La existencia de estas máquinas en miles de emplazamientos y a la larga, quizá, en hogares y oficinas, con acceso a inventarios virtuales potencialmente ilimitados, catalogados, eficientemente anotados y localizables electrónicamente, cambiarán profundamente la actual práctica de comercializar libros, por no hablar de su efecto sobre lectores y escritores.

En el invierno de 2000, Scribners, una división de Simon & Schuster, en una labor conjunta con la propia editorial de Stephen King, Philtrum Press, puso a la venta, exclusivamente en Internet, durante un tiempo limitado, a 2,50 dólares el ejemplar, la nueva histo-

ria de fantasmas de King, *Riding the Bullet*, de 16.000 palabras, que los lectores podían descargar a sus soportes manuales de lectura o directamente a sus pantallas por medio de diversos programas de software. Al final del primer día de venta, se habían recibido 400.000 pedidos. Aunque entonces sólo había 10.000 soportes manuales de lectura, la tecnología que dé a los autores un acceso inmediato a los lectores se perfila ya en el horizonte. El resto depende de los escritores, de sus agentes o gerentes, y de sus editores.

Mucho más profundo que su impacto en escritores, lectores y editores, será el efecto que causen en la cultura estas y otras nuevas tecnologías. La decisión de Dante, hace setecientos años, de escribir su gran poema no en latín, sino en lo que él llamaba la elocuencia vulgar —el italiano, la lengua del pueblo—, y la innovación en el siglo siguiente de la impresión con el tipo movable constituyen hitos en la secularización de la alfabetización, así como una afrenta a la hegemonía de sacerdotes y tiranos. El impacto de las tecnologías emergentes hoy promete ser no menos revolucionario, suponiendo que no lo sea más. La tecnología de la imprenta realzó el valor de la alfabetización, alentó la extensión de los conocimientos y se convirtió en el *sine qua non* de la civilización moderna. Las nuevas tecnologías tendrán un efecto aún mayor, estrechando la sima que separa a los ricos educados de los pobres iletrados, y repartiendo tanto los beneficios como los peligros de nuestra civilización a todos los habitantes del planeta. Una mayor

alfabetización no reducirá la capacidad humana para el daño, de igual manera que el saber filosófico de Martin Heidegger no le impidió apoyar a los nazis, dilema que los filósofos deberían explorar más a fondo. No obstante, la difusión del conocimiento es buena en sí misma. Que estas tecnologías hayan surgido justo cuando la industria editorial ha caído en una decrepitud terminal es providencial y hasta podríamos decir que milagroso. Para los deístas contemporáneos, la oportuna llegada de la World Wide Web puede reemplazar al reloj hallado en el desierto como prueba del intrincado diseño de un divino hacedor.

Hasta que esas nuevas tecnologías lleguen a ser habituales, fáciles de utilizar y capaces de codificar material sujeto a propiedad intelectual, los grupos editoriales que incluyen espectrales sellos de empresas de antaño seguirán obteniendo ganancias deshaciéndose de todo lo superfluo, pero a la postre tropezarán con los recortes de los beneficios que los editores siempre han tenido que afrontar. Cuando lo hagan, o bien disminuirán de tamaño o se derrumbarán bajo su propio peso en el momento en que sus gerentes descubran que una mezcla de sellos dentro de una misma empresa agrava los riesgos e ineficacias intrínsecos a este oficio. El negocio editorial siempre ha dependido de la generosidad de los mecenas y de la dedicación infracompensada de empleados y propietarios. Nunca ha recompensado a inversores que bus-

can rendimientos normales, motivo por el cual los consorcios de la industria del espectáculo –CBS, ABC, RCA, MCA-Universal– que adquirieron firmas tan prestigiosas como Henry Holt, G. P. Putnam y Random House, incluida Alfred A. Knopf, en los años 1970 y 1980, ofuscados por la falsa promesa de la sinergia, acabaron descubriendo que eran un fardo para sus balances y se desprendieron de ellas. La venta de millones de ejemplares de unos pocos autores de marca indujo a dichos consorcios a creer, erróneamente, que la edición de libros era un negocio de masas, como vender jabón, cuchillas de afeitar o películas. Del total de libros vendidos entre 1986 y 1996, la parte correspondiente a los primeros treinta best-sellers representaba casi el doble mientras la concentración del comercio al por menor aumentaba. Pero, aproximadamente en ese mismo periodo, sesenta y tres de los cien títulos de best-sellers fueron escritos por sólo seis escritores, Tom Clancy, John Grisham, Stephen King, Dean Koontz, Michael Crichton y Danielle Steel: una concentración mucho mayor que antaño y una bendición híbrida para sus editores, que sacrifican gran parte de sus ganancias normales, y con frecuencia sufren pérdidas, para conservar a autores tan poderosos. Pero estos escritores pueden que sigan la innovación de Stephen King hasta su lógico paso siguiente y exploten los derechos electrónicos de sus obras sin ayuda de sus editores. Un comunicado de prensa de Simon & Schuster celebró inocentemente que la distribución electrónica de la nueva no-

vela de King «eluda el tradicional proceso de publicación, que dura un año», pero los futuros libros electrónicos de autores de gran venta pueden eludir completamente a los editores.¹

Las ventas atípicas de estos escritores populares constituyen un negocio totalmente distinto de la publicación fragmentada, idiosincrásica e imprevisible de todos los demás libros. Muchos de los libros que pertenecen a esta categoría más amplia llegan a ser igualmente best-sellers, pero en una escala mucho más pequeña. Vender 100.000 ejemplares de estos libros es ya un hecho notable. Miles de otros títulos que se dirigen a intereses especializados venden muchos menos ejemplares. Como descubrió una generación anterior de consorcios, los anticipos excesivos que exigen los autores de previsible best-sellers hacen problemática su rentabilidad, mientras que la rentabilidad de libros incluidos en la categoría más amplia es problemática debido a lo imprevisible de sus ventas. Cuando los grupos empresariales de los años se-

1. «En vista de la popularidad de su e-libro *Riding the Bullet...*, el novelista Stephen King proyecta lanzar otro –esta vez por entregas– y pedir a los lectores que paguen vía *honor system*. Al parecer también tiene el proyecto de ofrecer el nuevo e-libro sin ayuda de Simon & Schuster, su antiguo editor de los antiguos medios de comunicación, lo que plantea nuevas cuestiones sobre la posibilidad que tienen los autores poderosos de convertirse en editores de sus propias obras dentro de los nuevos medios de difusión», *Publishers Weekly*, 19 de junio de 2000. *The New York Times* informó el 1 de agosto de que se calculaba que se habían «descargado» 152.132 «ejemplares» de la primera entrega al cabo de una semana de su lanzamiento on-line.

tenta y ochenta descubrieron que en vez de conseguir una escudería de figuras estelares se habían convertido en una fuente de capital de alto riesgo para la adquisición de futuros títulos por los editores que los integraban, abandonaron la partida.

Cuando General Electric, una empresa notoriamente bien dirigida, compró RCA en 1986, se deshizo inmediatamente de dos divisiones que no llegaban a los niveles de rentabilidad exigidos: una granja avícola y Random House. Doce años más tarde, Advance Publications, la nueva propietaria de Random House, llegó a la misma conclusión. Los grandes imperios de medios de comunicación del extranjero que desde entonces han comprado los restos de estas editoriales pueden descubrir pronto que la explotación electrónica de su fondo editorial es su único activo rentable. Pero es posible que estos fondos se estanquen si los autores imitan el ejemplo de King y venden sus futuras obras directamente a los lectores, como Dickens vendía sus novelas capítulo a capítulo en su propia revista, *Household Words*, o como Whitman vendió su edición, publicada por él mismo en 1855, de *Hojas de hierba*, o, si se quiere, como Shakespeare producía sus propias obras en el Globe. Los autores de una generación anterior a menudo ganaban grandes sumas de dinero vendiendo derechos de prepublicación de su obra a revistas de masas —*The Saturday Evening Post*, *Collier's* y otras—, práctica que data del siglo XIX, en que aparecieron revistas de circulación masiva. La televisión destruyó este mercado,

pero los llamados derechos de «prepublicación por entregas» pueden volver a ser rentables cuando la distribución en sitios de la Web sea habitual y las tecnologías mejoradas faciliten un rápido acceso a Internet y métodos cómodos de descargar obras literarias electrónicamente distribuidas.

Las nuevas tecnologías cambiarán radicalmente el modo de distribuir los libros, pero no eliminarán la tarea esencial de editar y promocionar. La conversión de manuscritos en libros es exclusivamente manual, paso a paso. Puesto que la tarea puede llevar años, a medida que los autores, con la ayuda de los *editors*, elaboran sus manuscritos, cuando el libro por fin se publica —si llega a publicarse; algunos no se publican nunca; el proceso está plagado de peligros y decepciones—, el *editor* está casi tan comprometido afectivamente con el resultado como el escritor. No tiene sentido acelerar esta tarea, por razones de calendario o de presupuesto, con libros de valor duradero. Las ganancias y los procedimientos metódicos, en la medida en que sea posible conseguirlos, son esenciales en esta labor, pero no son su propósito, del mismo modo que respirar no es el objetivo de la vida ni la tarjeta de anotaciones la finalidad de un partido de tenis. Exceptuando la discutible ventaja de los ordenadores sobre las máquinas de escribir y los tinteros, las nuevas tecnologías no simplificarán ni mejorarán este proceso, que con frecuencia es tan improvisado como el acto de escribir. La decisión de aceptar o rechazar un manuscrito, las estrategias de revisión y promoción, la elección de

portadas y de la tipografía cuando finalmente se produce un manuscrito satisfactorio, el apoyo moral y económico al autor: todo esto sólo pueden hacerlo seres humanos dotados de las cualidades singulares que conforman a un editor consumado, al margen del modo en que el entorno tecnológico transforme el resto del proceso de publicación. Salvo en casos singulares, los autores siempre necesitarán ayudantes editoriales que pulan su sintaxis o abastezcan sus bolsillos, compartan su angustia o su euforia y eclipsen sus propios egos en provecho de la fama del autor.

No está tan claro de qué modo estas nuevas tecnologías transformarán la venta al por menor cuando las cadenas, en su mercado sobresaturado, se enfrenten con la competencia de los libreros de Internet y con la perspectiva de stocks virtuales ilimitados y disponibles según demanda en forma electrónica o impresa y en cualquier lugar, por lejano que esté. Estos factores ya han desalentado la inversión en las cadenas de librerías, cuyas acciones han quedado estancadas en niveles bastante bajos. Sin embargo, una civilización sin libreros es inimaginable. Como los santuarios y otros lugares de reunión sagrados, las librerías son componentes esenciales de la naturaleza humana. El tacto de un libro cogido de una estantería y sostenido en la mano es una experiencia mágica que une al lector y al escritor. Pero para competir con la World Wide Web las librerías del futuro serán distintas de las hipertiendas concebidas para masas que ahora dominan el mercado. Las tiendas del mañana

tendrán que ser lo que la Web no puede ser: tangibles, íntimas y cercanas al domicilio; santuarios colectivos, quizá con cafeterías que ofrezcan placer y ciencia en compañía de otras personas que comparten tus mismos intereses, y donde el libro que uno quiere siempre pueda encontrarse y cada anaquel depare sorpresas y tentaciones.

ces aportar un *cash-flow* positivo de aproximadamente un millón de dólares anuales a su activo ya considerable.

Veinticinco años después de que Wilson propusiera lo que habría de convertirse en la Biblioteca de América, había poco espacio en las grandes cadenas de los centros comerciales para estos cuidados volúmenes de Emerson, James, Melville y de casi una sesentena más de escritores americanos. Las mil librerías, más o menos, que yo confiaba en que incluyesen en su stock los títulos más populares prácticamente ya habían desaparecido. Por consiguiente concerté con un amigo de Doubleday, que se ocupaba de la comercialización directa y que ahora dirige Time-Life Books, la venta de la colección por suscripción. El éxito de esta campaña de venta por correo y las grandes ventas a través del club del libro de *The New York Review* revelaron la existencia de un mercado considerable para estos libros, de un público lector al que no se podía llegar por medio de los libreros. Internet ya existía, pero sus posibilidades comerciales eran aún invisibles. Si la Biblioteca de América se hubiera fundado diez años más tarde, probablemente yo la habría promovido y vendido a través de la Red, su terreno natural.

7. TIEMPOS MODERNOS

Tuve mi primer presentimiento de lo que llegaría a ser Internet a finales de los años cincuenta, cuando todavía trabajaba en Doubleday y acababa de publicar en Anchor un libro titulado *The Human Use of Human Beings*, de Norbert Wiener, profesor de ingeniería eléctrica en el MIT. Wiener había sido un niño prodigio que ingresó en el Tufts College a los once años y obtuvo en Harvard su doctorado en matemáticas a los dieciocho. Durante cuarenta años enseñó en el MIT, donde adquirió una reputación de excéntrico. Pero esta fama oscurecía el alcance y la naturaleza extraordinaria de su mente, que poseía un intenso componente poético. En los años cincuenta, Wiener se hizo famoso de la noche a la mañana como autor de un best-seller inesperado: un libro titulado *Cibernética*. Era un estudio principalmente técnico de los llamados mecanismos de realimentación tal como actúan en los ordenadores y en el cerebro hu-

mano. Él no creía que los dos fenómenos fuesen literalmente análogos, sino que ejemplificaban de maneras distintas sistemas de realimentación autocorrectores, de los que el medio ambiente en su conjunto constituía otro ejemplo. En este libro profético, Wiener explicaba el modo en que los interruptores de encendido y apagado de los ordenadores calculan rápidamente variables complejas, y que algo similar ocurre en el cerebro cuando alargamos la mano, por ejemplo, para asir un objeto móvil: una pelota de tenis, pongamos. No la cogemos directamente, sino que corregimos gradualmente (y en fracciones de segundo) el error de nuestra mano en respuesta a señales digitales de las sinapsis del cerebro. La analogía que Wiener empleó en sus conversaciones conmigo fue la de un artillero que apunta a su objetivo atendiendo a las señales de sí/no que le transmite su observador.

Wiener sabía algo de artillería. En los años de entreguerras se había ofrecido a construir para el ejército un mecanismo de cañón antiaéreo basado en un ordenador experimental que estaba desarrollando. Wiener era un pacifista, pero pensaba que las numerosas variables que intervienen en el acto de apuntar el cañón —la velocidad y las maniobras evasivas del avión enemigo, la dirección y velocidad del viento, el diseño del mecanismo ofensivo, las imperfecciones de sus engranajes y demás— brindaban la oportunidad de probar los interruptores electrónicos de gran velocidad que había diseñado para reemplazar los sistemas

mecánicos utilizados en los componentes informáticos primitivos de aquella época. Más adelante, cuando el ejército decidió adoptar su invento, Wiener se quejó de que le habían engañado. No quería que su trabajo se utilizase para matar gente. Se quejó al ejército pero no le hicieron caso. Su fama de excéntrico aumentó a raíz de estos episodios.

Wiener acuñó el título de su best-seller, cuyas dos primeras sílabas han pasado a ser omnipresentes y perdido su significado, de la palabra griega que significa *timonel*. Su idea consistía en que los mecanismos de realimentación autorreguladores en busca de equilibrio eran análogos al timonel que ajusta su timón según las corrientes de aire y de agua, el peso y el equilibrio del barco y otras variables imprevisibles. La lección moral implícita para el medio ambiente es que acciones inadecuadas propiciarán reacciones indeseadas: un timonel que maneja mal el rumbo hundirá la embarcación; una ciudad que envenena su aire enfermará y morirá; una sociedad rígida o individualista que no sepa procesar nueva información fracasará. Wiener era un ecologista adelantado que advertía que a la naturaleza sólo se la puede empujar hasta que empieza a devolver el empujón. Su advertencia sobre sistemas rígidos incapaces de procesar nueva información llegaría a ser para mí una metáfora aplicable al mercado del libro excesivamente concentrado y a la censura implícita que un mercado así imponía al proceso de autocorrección que suponía una discusión sin intermediarios.

Me interesaban mucho mis visitas a Wiener en Cambridge y sus especulaciones sobre adónde podrían conducir aquellos nuevos mecanismos electrónicos de realimentación, cuyo sistema de circuitos él había contribuido a desarrollar. Wiener era un hombre risueño, rechoncho como una bola y con brazos y piernas demasiado cortos para su cuerpo. Llevaba un terno tejido con algo parecido al hierro, una especialidad de los sastres de Boston en aquellos tiempos. Como Wiener tenía muy mala vista, veía por dónde iba levantando la cabeza para atisbar por encima de los bordes superiores de la montura gruesa y negra de sus gafas. En consecuencia parecía que estaba observando planetas lejanos cuando atravesábamos el campus del MIT hacia la cantina donde tomaba su comida habitual del mediodía, un cartón de leche y una bolsa de patatas fritas. Era notoriamente distraído. Cuentan que irritaba a sus colegas porque irrumpía en sus aulas para garabatear en la pizarra mientras ellos impartían su clase. Pero sus excentricidades eran superficiales. De su mente brotaban con toda facilidad poderosas metáforas que vinculaban su trabajo teórico con el mundo visible. A diferencia de muchos científicos que se imaginan el mundo en el lenguaje de las matemáticas, Wiener era capaz de exponer sus ideas en un lenguaje sencillo de insólita claridad.

A él le oí hablar por primera vez en los años cincuenta de la segunda ley de la termodinámica, que postula el deterioro inexorable de los sistemas cerrados de la naturaleza a medida que su temperatura

iguala a la del entorno con el transcurso del tiempo. No hay nada esotérico en esta ley: un fuego no alimentado se consumirá solo, y cuando lo haga la temperatura de sus cenizas no se distinguirá de la temperatura de la atmósfera circundante. Lo mismo puede decirse de mí mismo, cuando ya no pueda asimilar energía y me transforme en polvo. Según esta ley, tanto el polvo como la atmósfera llegarán a convertirse en moléculas aleatorias que a su vez sufrirán un deterioro hasta que toda la energía haya fluido fuera del sistema y toda la temperatura se haya vuelto uniforme. La medida de este deterioro se llama entropía. Puesto que la segunda ley predice el fin hipotético de todo, incluido el presumible universo finito y todos sus innumerables soles, la entropía cobrará pronto vida propia en las mentes de los Hamlets de posguerra. La entropía representaba el autoproclamado empobrecimiento de sus propias vidas aisladas en la América residencial, aisladas de fuentes de vida externas. En términos cosmológicos, esta uniformidad terminal de la temperatura a medida que el universo consume su energía irremplazable se conoce como *muerte térmica*, y este concepto también se convirtió en una metáfora de la vida en los años cincuenta.

En los términos electromagnéticos que interesaban a Wiener, la entropía mide asimismo la pérdida de información transmitida por un circuito o a través de la atmósfera a medida que las señales se debilitan o desintegran en el curso del tiempo, y se convierten primero en ruido y después en silencio, si el sistema

no se alimenta con energía nueva. Pero Wiener era un optimista. En un hipotético plazo muy largo, el universo perecerá cuando todas las temperaturas se extingan en la indeferenciada muerte térmica. Entretanto, sin embargo, existe vida, que crea orden y significado. La metáfora que Wiener empleaba para ilustrar la segunda ley era un salmón que nada río arriba para sembrar nueva vida. Conforme el río discurre hacia el mar y pierde su identidad junto con su temperatura distintiva, el salmón se abre camino a contracorriente y temporalmente genera nuevo sentido, nuevo orden, nueva vida. Aunque el salmón acabará regresando al mar y muriendo, su lucha representa la victoria temporal de la vida, el arte y la moral sobre la vasta fuerza desplegada contra ellos. El salmón era el héroe de Wiener.

Un día en que estábamos sentados en la cantina, donde solíamos mantener nuestras conversaciones, Wiener predijo que en un decenio o menos los ordenadores, que por entonces eran máquinas del tamaño de una habitación, se miniaturizarían, de la misma manera que los dispositivos electrónicos de estado sólido habían sustituido a las válvulas de vacío. Estas máquinas —extendió la palma de la mano para indicar su tamaño final— estarían conectadas por líneas telefónicas o inalámbricas con bibliotecas y otras fuentes de información, de tal forma que todos los habitantes del planeta tendrían, en teoría, acceso a los datos casi ilimitados en un circuito de realimentación global que se corregiría y actualizaría incesantemente por sí solo. Dijo que los científicos

no tendrían que esperar meses o años para ver publicados los resultados de sus investigaciones y tampoco tendrían que esperar la respuesta de los colegas de otros países, sino que podrían comunicarse directamente con sus pares. Además, los dictadores y censores no controlarían la circulación de la información. Los materiales de referencia podrían almacenarse y renovarse digitalmente y los datos actuales recuperarse a voluntad. Vaticinó que los libros de referencia, que se vuelven obsoletos en cuanto son publicados, ya no serían volúmenes encuadernados, sino que bancos de datos centrales los mantendrían al día mediante información nueva. Se imaginaba un palimpsesto de mapas, desde los antiguos hasta los modernos, en que pudiesen trazarse las migraciones humanas y el apogeo y caída de las civilizaciones.

Lo que Wiener estaba prediciendo era el seminario abierto y sin mediadores que a mí me parecía la democracia ideal. Él era más optimista que yo sobre la naturaleza humana. Pensaba que un sistema de realimentación global podría crear una comunidad humana que se corrigiese a sí misma. Yo creía que esto presagiaba una confrontación intensificada entre las fuerzas creativas y destructivas dentro de la naturaleza humana, pero preferíamos no debatir estas diferencias meramente temperamentales. Las palabras «Internet» y «desintermediación», esta última puesta de moda por una generación posterior del MIT, aún no habían sido acuñadas. Pero Wiener había previsto la sustancia de ambas con su penetración y su entusiasmo característicos.

Deseché esta profecía como ciencia ficción, al igual que otra de las ideas de Wiener aquel día: que los seres humanos podrían ser codificados, como cualquier otro compendio de información, transmitidos electrónicamente a la velocidad de la luz y descodificados en el otro extremo. De este modo podríamos viajar más allá del sistema solar. Esto, por supuesto, llegó a ser una preocupación real de los escritores de ciencia ficción. Pero yo no debería haber despreciado así la visión que Wiener tenía de los ordenadores interconectados. En la forma de World Wide Web, esos ordenadores acabarían ofreciendo una solución a la excesiva concentración del mercado del libro que pronto habría de preocuparme a mí. Además, al describir a los seres humanos como paquetes de información susceptibles de desintegrarse aisladamente, Wiener creaba una nueva metáfora: la del remedio que suponía la interactividad como fuente de renovación cultural.

Mi incapacidad para tomar en serio las profecías de Wiener reflejaba las limitaciones de mi propia visión del mundo en aquella época y las de mis amigos intelectuales, que estaban cada vez más enfrascados en cuestiones de la guerra fría y pensaban que el destino de la civilización occidental dependía de las posiciones que ellos adoptaran en sus artículos para *Partisan Review* y en las conversaciones que mantenían en sus cenas. A diferencia de estos amigos, a mí nunca me había atraído el socialismo, que presupone una visión ultraoptimista de la naturaleza humana y una respuesta

prematura a preguntas sin respuesta. Coincidió, sin embargo, con los marxistas en que los cambios tecnológicos —lo que Marx denominaba cambios en las formas de producción— producen cambios en la conciencia. Las nuevas tecnologías industriales, por ejemplo, alteraron a principios del siglo XIX la relación entre los artesanos y sus patronos, que ya no trabajaban juntos como colegas sino que evolucionaron hacia clases distintas de trabajadores y propietarios en conflicto. La profecía de Marx de que esta nueva conciencia de clase conduciría a la revolución, seguida finalmente por un paraíso del proletariado, una versión ilusoria del apocalipsis cristiano, me parecía insensata. Pero su idea de que las nuevas tecnologías transforman las culturas parecía verdadera, aunque no sus fantasías revolucionarias. El tipo movable, en definitiva, tuvo enormes consecuencias culturales, y en los años cincuenta la cultura literaria se vio transformada aún más por la tecnología de la combustión interna, que condujo al éxodo de la población hacia las zonas residenciales, a la expansión de las cadenas de librerías y al dominio de los best-sellers en detrimento de stocks más extensos y variados. Debería haber visto que Wiener estaba describiendo un cambio tecnológico incluso más profundo que ninguno de los mencionados, pero yo había caído bajo el sortilegio de mis amigos neoyorquinos. Como Wiener no era uno de ellos, sus vaticinios me parecieron irreales y no los tomé en cuenta.

A mediados de los ochenta, cuando apareció la Biblioteca de América, Wiener ya había muerto y sus

profecías eran un recuerdo lejano. Había empezado a oír hablar de Internet y de empresas llamadas Compu-Serve y Prodigy a colegas más jóvenes de Random House, pero su aplicación a la industria del libro no se me pasó por la cabeza. Si me hubieran informado de tales posibilidades, quizá mi siguiente proyecto hubiese tenido un resultado distinto y tal vez desastroso.

El puñado de librerías independientes de primera fila lo bastante fuertes para haber sobrevivido a mediados de los ochenta eran los últimos ejemplares de una especie en vías de extinción. Elliott Bay en Seattle, Powell's en Portland, Book Soup y Dutton's en Los Ángeles, Black Oak y Cody's en Bay Area, Books and Co. en Coral Gables, Coliseum en Nueva York, Square Books en Oxford, Mississippi, la maravillosa Northshire Books en Manchester, Vermont, eran establecimientos vigorosos y arraigados en sus respectivos hábitats, aunque era difícil que se reprodujeran. De este grupo, la más destacada era la Tattered Cover, en Denver, cuyos doce mil metros cuadrados de superficie para la venta contenían a mediados de los ochenta, cuando yo la visité, mucho más de 100.000 títulos catalogados en innumerables categorías, muchas de las cuales incluían todo lo editado sobre determinados temas, títulos tan esotéricos en algunos casos que era imposible imaginar para quién habían sido escritos. Los curiosos podían leer a sus anchas en sofás y butacas, y empleados dinámicos se mantenían fuera de la vista hasta que les llamaban. El departamento de libros infantiles era como una escuela con una sola

aula donde niños de diversos tamaños leían sentados en taburetes o tumbados en el suelo. Denver nunca había sido una ciudad con mucha vocación lectora, pero la Tattered Cover había pasado en el plazo de unos veinte años de ser la típica librería de nombre coqueto en una callejuela a convertirse en una de las grandes librerías del mundo. Había creado un mercado que nunca había existido o que habría sido impensable que llegase a existir en Denver.

La Tattered Cover demostraba que existía un público potencialmente amplio para la miríada de libros publicados que ya no se encontraban en los centros comerciales y que a los editores les costaba cada vez más trabajo mantener en el mercado. Por añadidura, Denver es la típica ciudad del Oeste sin una gran población universitaria ni la fama lectora de ciudades como San Francisco y Boston. Me pregunté por qué, si una librería así florecía en Denver, su éxito no podía repetirse en otras ciudades. Había una razón evidente. El propietario de la Tattered Cover es un genio del marketing que decidió vender libros en vez de otros productos más rentables que atraen a otros comerciantes de talento. Que estas dotes se consagren al libro es algo infrecuente. Unas semanas después, cuando visité la tienda original de Borders, en Ann Arbor, descubrí que había otra razón para que tales comercios prosperasen en determinadas poblaciones y no en otras.

Debido a su ubicación universitaria, Borders ofrecía una apariencia más académica que la Tattered

Cover, pero sus secciones eran igualmente numerosas y su stock casi igual de exhaustivo. A diferencia de ésta, Borders no presentaba pilas de best-sellers del momento, pero exponía en un pequeño estante cerca de la entrada una selección semanal de títulos, viejos y nuevos, oscuros y actuales, que la tienda consideraba que podrían interesar a sus clientes. Por lo demás, los libros se exhibían con el lomo hacia fuera en centenares de metros de estanterías en las que Joe Gable, el encargado, que me guió a través de la librería, podía escoger un título con los ojos cerrados. La Tattered Cover daba la impresión de ser una feria del libro mágica donde podían encontrarse todos los libros del mundo simplemente pronunciando el nombre de su autor, pero Borders era como la biblioteca privada de un mítico erudito resuelto a devorar todo el conocimiento del planeta.

Visité Borders con mi amigo y gran amante de los libros Mort Zuckerman, que casualmente era agente inmobiliario. Yo pensaba que sería posible abrir una librería como Borders o como Tattered Cover en Nueva York, donde no había habido nada comparable desde que la Eighth Street había cerrado, diez años antes. Volar con Mort a Denver con este propósito habría significado pernoctar en la ciudad. Un viaje a Ann Arbor respondería a nuestros interrogantes en una tarde. Sucedió, sin embargo, que nuestras preguntas se respondieron solas cuando Tom Borders dijo que necesitaba más espacio, pero que no podía permitirse alquilar la superficie recientemente desocupada en un rincón del

mismo edificio y que pertenecía a otro propietario. Lo que Tom había descubierto era la conocida relación entre el alquiler y el stock: un alquiler alto exige un volumen de ventas elevado, y un volumen de ventas elevado requiere best-sellers. La naturaleza del stock de Tom le impedía aceptar el sacrificio que suponía pagar un alquiler elevado a cambio de un poco más de espacio. Yo no sabía nada de la estructura financiera de la Tattered Cover, pero Denver, en la época de mi visita, sufría un estancamiento inmobiliario. La Tattered Cover estaba situada aproximadamente a un kilómetro y medio del centro de negocios de la ciudad, en el edificio que antes habían albergado unos grandes almacenes. Era evidente que no pagaba un alquiler de Nueva York, como tampoco Borders. Esto ayudaba a explicar la magnitud de los stocks de estas dos librerías.

Las escasas posibilidades de mantener un stock bien surtido en un local caro de Nueva York y de contratar a personal cualificado con sueldos neoyorquinos nos disuadió de la idea a Mort y a mí. Pensamos que una versión con alquiler alto de la Tattered Cover o de Borders en grandes ciudades desembocaría inevitablemente en tiendas de galerías comerciales a mayor escala, dependientes de porcentajes de rentabilidad incompatibles con stocks muy amplios y de salida lenta. Además, nosotros no nos dedicábamos al comercio al por menor, y regentar una librería no nos seducía. En vez de eso decidí crear una librería virtual: la Tattered Cover o la Borders en forma de catálogo para venta directa por correo, un listado en el

que figurasen miles de títulos publicados que podrían encargarse por teléfono marcando un número gratuito. El resultado, un año más tarde, fue *The Reader's Catalog*, un catálogo de dos mil páginas con más de cuarenta mil títulos, tantos como cabían en un volumen de siete y medio centímetros de grosor.

Al igual que Anchor Books y *The New York Review of Books*, *The Reader's Catalog* se explicaba por sí solo al público al que se dirigía, y los ejemplares a 25 dólares se vendieron rápidamente. Conectamos nuestro ordenador con el de un distribuidor nacional, de cuyos extensos stocks servíamos pedidos en el plazo de veinticuatro horas, y no tardamos en descubrir que existía un mercado mundial potencialmente vasto para la gran variedad de libros que no se encontraban en los centros comerciales y sólo estaban, por lo demás, disponibles en las pocas grandes librerías independientes que atendían a mercados locales cuyo acceso estaba vedado a la mayoría de los americanos. Al principio parecía que *The Reader's Catalog* se convertiría en una librería mundial sin paredes que ofrecía una amplia oferta de títulos, a la larga en todos los idiomas: en la práctica, lo que ha llegado a ser Amazon.com. Pero yo había calculado mal: supuse que el catálogo obtendría beneficios operando con el margen del 40 por ciento entre lo que pagábamos al distribuidor y lo que cobrábamos al cliente, junto con los gastos de expedición y portes, también incluidos en el precio de venta al público. Me equivoqué. Aunque enviábamos los pedidos en cuanto el distribuidor

los hacía llegar a nuestro almacén, los costes de embalaje, los sueldos de los empleados y los gastos de ordenador y tarjetas de crédito superaban lo que yo había presupuestado. Presumí que a medida que el negocio creciese estos costes en forma de porcentaje deducible de las ventas se reducirían. No obstante, conforme contratábamos más personal para atender el aumento de las ventas, descubrí que nuestro margen sería insuficiente por mucho que el negocio creciera, aun cuando tuviéramos la ventaja del cobro inmediato a nuestros clientes y un plazo de treinta días para pagar a nuestro proveedor, y a pesar de que estábamos cursando cada vez más pedidos directamente a los editores a cambio de mayores descuentos.

El problema no residía en el tamaño. Era estructural. Aunque no tuviésemos que pagar el mantenimiento de un stock, ni el alquiler de un local, ni los sueldos de los dependientes, y aun cuando cobrásemos por adelantado, un pedido estándar de 25 o 30 dólares sencillamente no producía un margen suficiente para cubrir el coste de embalaje y jamás lo haría, por grande que se hiciera el negocio, ya que cuanto más creciera, tanta más infraestructura necesitaríamos para atender a nuestra clientela en expansión. Mis apuros me recordaron los líos en que se metía un pequeño comerciante de una ciudad pequeña, interpretado por W. C. Fields, en un cortometraje de los años treinta. Para competir con el otro *drugstore* de la localidad, Fields ofrecía una entrega gratuita a cualquier hora del día y de la noche. En-

cantado con su estrategia, instalaba un teléfono y se frotaba las manos al pensar en el primer pedido. Pronto sonaba el teléfono y a Fields se le veía repitiendo algo parecido a unas instrucciones: «Doble a la izquierda en la calle Mayor y camine dieciséis kilómetros, luego gire a la derecha y siga un camino que entra en el bosque hasta llegar a un arroyo...» Y a continuación, con la voz entrecortada, Fields preguntaba: «¿Y dice que sólo quiere un sello de dos centavos?» El aspecto económico de servir a domicilio productos baratos no había cambiado desde la época de Fields. Entretanto surgió otro problema que yo tampoco había previsto.

A mediados de los años ochenta, las cadenas de tiendas en galerías comerciales se acercaban a los límites de su expansión, y sus propietarios iniciales se deshicieron de ellas. En 1984 Kmart compró Walden, y en 1986 Barnes & Noble compró B. Dalton. Los nuevos dueños no sólo descubrieron que los nuevos emplazamientos eran cada vez más periféricos, sino que las ventas de los establecimientos consolidados se estabilizaban, de tal modo que el crecimiento anual previsto por los inversores era insostenible. Mientras tanto, la Tattered Cover y otras librerías independientes supervivientes habían demostrado que los stocks bien surtidos atraían a clientes a las librerías que no pertenecían a ninguna cadena, con a menudo menos coste por metro cuadrado que un espacio comparable en galerías de alquiler elevado. En consecuencia, los propietarios de la cadena Walden adqui-

raron la librería Borders con el propósito de reproducirla a escala nacional, y en 1989 Barnes & Noble compraba Bookstop, una cadena de grandes almacenes del Sur en la línea de los grandes supermercados. Éste fue el origen de la gran cadena de librerías Barnes & Noble. Desde el punto de vista de los escritores y los lectores, estas supertiendas, con sus stocks relativamente amplios, representaban una mejora con respecto a centros comerciales. Pero la guerra de precios en la que se embarcaron inmediatamente ocasionó que los lectores ahora pudiesen encontrar los títulos que buscaban en *The Reader's Catalog* y pedirlos con descuentos a las cadenas. El catálogo, cuyos márgenes, de entrada, eran insatisfactorios, no podía sobrevivir a esta competencia. Al final los inversores decidieron que las grandes librerías tampoco podían sobrevivir a su guerra de descuentos. En el primer trimestre del año 2000, el precio de sus acciones, que habían bajado a lo largo de meses, sufrieron nuevas caídas.

Es posible que a los inversores les desalentara aún más el hecho de que las grandes cadenas, tras haberse expandido rápidamente, saturasen los emplazamientos limitados donde los libros podían venderse, y que conocieran las mismas restricciones al crecimiento futuro que sus antecesores en las galerías habían conocido cuando los locales disponibles se hicieron cada vez más periféricos. Entretanto, muchas de estas supertiendas, presionadas para incrementar sus márgenes de beneficios, redujeron sus stocks y, al igual que

los centros comerciales, ofrecían best-sellers de la temporada y ediciones publicadas por ellos mismos de títulos de promoción, a menudo, en mi opinión, en detrimento de los grandes stocks bien surtidos que habían sido su punto fuerte original. Esto les situó en desventaja con respecto a los vendedores de Internet y brindó a los inversores un tercer motivo para huir. La viabilidad de las grandes cadenas de librerías, presionadas por los vendedores de Internet y que encaran un reto electrónico aún más serio en el futuro, a medida que autores y lectores se vayan conectando electrónicamente, es discutible. Mientras tanto las cadenas, que buscan mejorar sus frágiles márgenes de beneficios, ejercen una presión creciente sobre los editores para que apuesten por best-sellers en potencia y proporcionen incentivos que se sumen a los descuentos adicionales. Ni editores ni libreros eligieron esta danza de la muerte, pero ninguno de los dos puede eludir el abrazo del otro.

Cuando, a mediados de los ochenta, concebí *The Reader's Catalog*, acordé con Prodigy, un precoz y fracasado intento de crear un servicio de ventas por Internet, que lo promoviera. La estrategia de Prodigy, sin embargo, fue convertirse en un centro comercial virtual. Sus creadores no entendieron que el fondo editorial era la principal fuerza del catálogo, y que la ventaja de Internet sobre los vendedores convencionales es su oferta ilimitada y original de títulos al servicio de una gran variedad de intereses. Prodigy, imprudentemente, utilizó *The Reader's Catalog* para

promover sólo best-sellers del momento, y el experimento, como era de esperar, fracasó.

Entretanto, los editores independientes creaban sus propios sitios Web, pero tenían sólo una vaga idea de cómo explotarlos. Los resultados fueron insignificantes. Los editores se mostraban reacios a vender sus títulos directamente a consumidores, en competencia con los libreros, ni siquiera a su precio completo, y no digamos con descuentos competitivos. Además, los lectores no tenían en cuenta si compraban un libro de Random House o de HarperCollins, como los espectadores de cine no distinguen entre una película de la Paramount o una de la Fox. Los sitios Web experimentales de los editores fueron un oneroso callejón sin salida. Como demostró el éxito de la Tattered Cover, los lectores querían un único stock bien surtido donde pudiesen encontrar sus libros.

Amazon.com satisfizo esta necesidad al ofrecer un stock de estas características en su sitio Web, un decenio después de que Prodigy fracasara con *The Reader's Catalog*. Pero Amazon.com tropezó inmediatamente con el mismo problema estructural del margen insuficiente que *The Reader's Catalog* había afrontado y que desanimó a W. C. Fields cuando le encargaron que sirviera un sello de dos centavos. Además, Amazon.com, en su competencia con otros sitios Web, se vio obligada a descuentos suicidas, de los cuales las comparaciones de precio instantáneas disponibles en la Web no dejaban escapatoria. Amazon.com estaba vendiendo sellos de dos centavos con un 20 % de descuento.

En la primavera de 1997, Rea Hederman, el editor de *The New York Review of Books*, que se había hecho cargo de *The Reader's Catalog*, acababa de sacar una segunda edición. Él y yo habíamos sopesado la posibilidad de crear para ella un sitio Web, pero abandonamos el proyecto cuando el director comercial de Rea nos mostró que Internet no resolvería el problema estructural del margen insuficiente que había echado al traste mi tentativa anterior de gestionar el catálogo como una librería virtual. En vez de eso, decidimos subastar a un vendedor ya existente en Internet el derecho de utilizar los listados anotados y actualizados de nuestro catálogo. Los candidatos principales eran *barnesandnoble.com* y *Amazon.com*, y en abril nos reunimos con Jeff Bezos, el fundador de Amazon, en mi apartamento de Nueva York. Le dijimos que nos encantaría trabajar con él si ganaba la subasta, pero también le enseñamos los resultados de mi intento inicial de vender libros de *The Reader's Catalog* por medio de un número de teléfono gratuito y las previsiones aún peores formuladas por el director comercial de Rea si ahora operábamos en Internet. Bezos desechó estos números y dijo que, según sus cálculos, cubriría sus costes fijos cuando sus ventas alcanzaran los 200 millones de dólares. Lo mismo que yo cuando concebí, diez años antes, *The Reader's Catalog*, Bezos no vio que se guiaba por un modelo comercial erróneo, en el que los costes crecerían en proporción con las ventas mientras que los márgenes de beneficio permanecerían sometidos a la presión constante de los descuentos competitivos y los altos costes del servicio.

Tres años después de esta reunión, *Amazon.com* había perdido casi 900 millones de dólares, una trayectoria quizá disculpable para empresas prometedoras que dan sus primeros pasos en la economía hiperactiva de hoy, pero una pérdida catastrófica para lo que en esencia sigue siendo una librería que también ofrece discos, juguetes, aparatos electrónicos y otros tipos de productos. El comercio electrónico, el e-comercio, no está exento de las reglas que rigen el cálculo de costes. *Sears* y *Wal-Mart* empezaron con una estructura sólida y mantuvieron su rentabilidad a medida que crecían. Los problemas estructurales de los vendedores on-line, por el contrario, son intrínsecos e insoslayables. El comercio on-line premia las transacciones sin intermediarios entre productor y consumidor. Aborrece los mediadores, un vestigio de tecnologías anteriores y obsoletas, y devora su liquidez. En 1999, *barnesandnoble.com*, el principal competidor de Amazon, perdió 102 millones de dólares sobre unas ventas de 202 millones, el punto el que Bezos nos había dicho a Rea Hederman y a mí que proyectaba amortizar, mientras que *Amazon.com*, por su parte, perdía 719 millones de dólares con unas ventas de 1.630 millones de dólares. Amazon combinó el anuncio de sus pérdidas en 1999 con la buena noticia de que su negocio de venta de libros igualaría la inversión en el trimestre siguiente, pero este vaticinio más que anunciar el incremento del flujo de caja general, anunciaba la reasignación de los costes generales de los libros a otras líneas de productos Amazon de bajo margen.

Tal vez Amazon.com evolucione hacia otra clase de negocio, una especie de agencia para una gran variedad de productos y servicios o incluso un medio publicitario. Tal vez se transforme en un distribuidor online de textos electrónicos. Conforme aumentaban sus pérdidas, se habló de «compra de su clientela básica», expresión que significa vender el acceso a sus millones de clientes a vendedores de otros productos. Pero es posible que los compradores de libros Amazon no estén necesariamente interesados en otros productos, al tiempo que los vendedores afiliados a Amazon afrontarán los mismos márgenes bajos que afligen a esta empresa. Como la tienda de Fields, Amazon.com ha adquirido una clientela vendiendo productos y servicios deficitarios. Pero su clientela es volátil, libre de desertar en un instante electrónico si otro vendedor ofrece un servicio mejor y precios aún más baratos, o si la propia Amazon.com llega a la conclusión de que ya no puede permitirse continuar ofreciendo a sus clientes productos y servicios por los que no hay que pagar.

Ya en 1998 era evidente para muchos miembros de esta industria que Amazon no podría superar los problemas estructurales que derrotaron a *The Reader's Catalog*. Pero también era obvia otra posible alternativa. Si los editores formaban un consorcio para vender sus libros directamente a los lectores a través de Internet, la lógica del comercio electrónico, ajena a la presencia de intermediarios, se impondría y quedaría resuelto el problema del margen insuficiente. Mi idea consistía en un consorcio abierto a todos los editores,

veteranos y noveles, grandes y pequeños, en igualdad de condiciones. Este consorcio crearía un catálogo combinado con todos sus títulos y mantendría almacenes donde los libros de diversas editoriales serían empaquetados y enviados directamente a los compradores por Internet. La supresión de los distribuidores y los libreros permitiría a los editores miembros del consorcio rebajar los precios a los consumidores, pagar derechos de autor más elevados a los escritores e incrementar sus propios márgenes de beneficios. En la medida en que el consorcio vendiese directamente los libros a los consumidores, se eliminaría asimismo el problema de las devoluciones de los libreros con excedentes.

La concepción de un consorcio así era sencilla. Ponerlo en práctica resultó imposible. Aunque Internet, tarde o temprano, hacía inevitable dicho consorcio, los ejecutivos de los grandes grupos a los que expuse la idea no se mostraron entusiasmados, ni tampoco Jeff Bezos cuando le sugerí que una solución a su problema del margen insuficiente sería quizá que Amazon se convirtiese en una agencia que transmitiese los pedidos, a cambio de unas tarifas, al hipotético consorcio de editores.

Una objeción inmediata que pusieron los editores a quienes expuse mi proyecto fue la probable reacción de los libreros, pero había otros escollos menos tangibles y seguramente más decisivos. Aquellos ejecutivos extranjeros no eran editores y no habían experimentado la descentralización de la industria americana y su mercado al por menor. Los más ingenuos estaban ob-

sesionados con los best-sellers y subestimaban el valor de los fondos editoriales. A todos les preocupa hacer avanzar los barcos obsoletos e inservibles que acababan de adquirir por arrecifes inexplorados en aguas desconocidas. Aunque un consorcio de editores era una estrategia bastante evidente, tácticamente exigía la audacia y la astucia del almirante Nelson. Un contraataque de los libreros, por ejemplo, era inevitable, pero el consorcio podría argumentar que la venta directa por parte de los editores no incrementaría la participación en el mercado de la venta on-line más de lo que ya lo habían hecho Amazon.com y barnesandnoble.com. Por otra parte, el consorcio haría viable la venta de libros on-line, en la que Amazon.com y sus competidores en Internet actuarían como agentes. Pero para ello eran necesarias maniobras demasiado hábiles por parte de unos directores demasiado ocupados apedazando velas, achicando vías de agua y vigilando para que no les arrojaran por la borda mientras aprendían a distinguir babor de estribor.

Las nuevas tecnologías crean sus propias infraestructuras. Un catálogo universal de títulos digitalizados que pueda descargarse en diversos formatos es un componente esencial de la futura venta de libros por Internet. Lo mismo cabe decir de máquinas capaces de imprimir un libro bajo pedido desde cualquier lugar del mundo. Estas nuevas tecnologías, a mi juicio, no erradicarán las librerías de toda la vida. Tiendas como la Tattered Cover y Northshire, o las filiales de cadenas que han sobrevivido, prosperarán por la mis-

ma razón que los cines prosperan a pesar de la televisión y las cintas de vídeo. Las nuevas tecnologías no suprimen el pasado, sino que edifican sobre él.

Las viejas historias de East Hampton hablan de un buhonero con una voz de oro llamado Locke Weems, que en otro tiempo había sido predicador y que seguía llamándose «reverendo» a sí mismo. Un día de otoño, no mucho después de la muerte del presidente Washington, en 1799, Weems llegó a un pequeño pueblo muy instruido de Long Island con un tambor atado a la espalda. Se colocó debajo de los grandes olmos que flanqueaban la plaza del pueblo, se desató el tambor y tras algunos porrazos había convocado a un corro de gente. Probablemente fue un impresor de Filadelfia llamado John Ormrod, que de vez en cuando recorría los caminos vendiendo libros, quien informó a Weems de que la federalista East Hampton era un buen mercado para el libro que proyectaba escribir sobre George Washington. El año anterior, Weems y Ormrod habían sido contratados para vender suscripciones a la biografía en cinco volúmenes de Washington que habían escrito John Marshall, el tercer gran presidente del Tribunal Supremo, y su colega jurista, el sobrino predilecto de George Washington, Bushrod Washington. A Ormrod le asignaron los estados del Norte y a Weems le habían encomendado la venta al son de tambor en el mucho menos promisorio territorio del Sur antifederalista. Ahora Weems se presentaba

en el Norte, en el federalista East Hampton, en busca de suscriptores para su propia y en gran parte ficticia biografía de Washington, con su cerezo, su hacha y el dólar arrojado a través del río Rappahanock.

Weems no necesitaba un editor para vender su libro en la plaza del pueblo de East Hampton. Lo anunciaba y vendía él mismo, cubriendo los gastos y obteniendo su ganancia directamente de los futuros lectores, a los que posteriormente enviaba su ejemplar por correo. Tal vez también confiase en que esos mismos lectores le prestaran ayuda editorial, tomando nota de las invenciones que les gustaban y moldeando el libro en consonancia. Cuando Weems visitó East Hampton, la industria editorial aún no había nacido en los Estados Unidos. Había impresores en las ciudades y localidades importantes, pero en East Hampton no había libreros. Como Weems, muchos escritores en aquella época vendían sus libros ellos mismos —según el biógrafo de Marshall, Weems era un narrador capaz de cautivar a su auditorio tanto con el violín como con el tambor— o, si carecían del magnetismo de Weems, encargaban a otros esa tarea, como John Marshall y Bushrod Washington cuando contrataron en Richmond al editor de un periódico federalista, quien a su vez contrató a Ormrod y a Weems para que recorrieran los caminos.¹

1. Más que un buen vendedor, Weems presintió el futuro de la edición. En una carta escrita el 22 de enero de 1797 dirigida a Matthew Carey, un librero de Filadelfia para quien actuaba como agente, Weems predecía la revolución del libro en rústica: «La experiencia me ha enseñado que los libros pequeños, es decir, que cuesten un cuarto

Escritores y lectores no tardarán en reunirse de nuevo en una plaza de aldea mundial donde los primeros vuelvan a tocar el tambor o a contratar a un Weems para que lo haga por ellos. En la World Wide Web, los futuros narradores y sus lectores podrán mezclarse a su gusto y hablar por extenso. Escritores de libros de cocina, de jardinería, de guías regionales y otros textos informativos y de referencia pueden, si quieren, componerlos interactivamente con sus futuros lectores, al igual que Weems hizo probablemente con los suyos. Del mismo modo, poetas y otros narradores descubrirán al final del proceso que los compradores, identificables por sus direcciones de e-mail, aguardan la obra terminada en forma impresa, electrónica u otras formas que aún no han sido inventadas. Pero las guías, repertorios, catálogos, almanaques y demás, que quedan anticuados desde el día en que se publican, no necesitan reeditarse. En vez de eso, sus datos pueden actualizarse y recuperarse electrónicamente cuando sea preciso.

La mejor publicidad para cualquier libro es la divulgación del boca a oreja. A este respecto, la aldea global ofrece un horizonte ilimitado. Pero la Web será algo más que una plataforma para la venta y promo-

de dólar, sobre temas pensados para despertar la curiosidad popular, con una buena tirada y debidamente distribuidos, reportarían unos ingresos enormes a empresarios prudentes e industriales.» (De M. L. Weems, *The Life of Washington*, edición a cargo de Marcus Cunliffe, Harvard University Press, 1962. El autor da las gracias a Hugh Rawson por haberle facilitado la historia.)

ción de libros. Algunos se compondrán interactivamente en la Web y otros estarán compilados a la espera de que los pidan desde fuentes aleatorias para ser expedidos electrónicamente en un solo bloque o en entregas periódicas. Empleados trasladados a nuevos emplazamientos en Seattle, Nairobi, Taipei o Poughkeepsie recibirán de diversas fuentes de sus empresas compilaciones sobre las condiciones locales, historia, y prestaciones y acceso a un sitio Web que responda a preguntas adicionales a medida que vayan surgiendo. Pueden transmitirse programas de estudios interactivos desde un sitio determinado a estudiantes situados en lugares lejanos. Asimismo es posible enviar interactivamente asesoramiento médico, jurídico y financiero a usuarios individuales. Las perspectivas de la investigación multidimensional son seductoras para los historiadores y otros estudiosos. Al no estar ya los libros encerrados de por vida dentro de encuadernaciones fijas, los editores disponen en Internet de oportunidades inagotables de crear productos nuevos, útiles y lucrativos. La Web habría sido ideal para Walt Whitman y sus cambiantes ediciones de *Hojas de hierba*. También lo habría sido para Theodore Dreiser y Vladimir Nabokov, amargados por editores melindrosos e ignorantes, así como para los escritores de *samizdat*¹ en la antigua Unión Soviética, y lo será para sus homólogos sometidos a las tiranías actuales.

1. Literatura impresa y divulgada de forma clandestina en la Unión Soviética y otros países de su órbita comunista. (N. del T.)

Entre las muchas esclavitudes que suprimirá la World Wide Web figura la de las exigencias de rotación de que son víctimas los libreros. En las estanterías infinitamente ampliables de la Web habrá espacio para una variedad prácticamente ilimitada de libros que pueden imprimirse por encargo o reproducirse en libros electrónicos o aparatos similares. La invención del tipo movable creó oportunidades que no podían preverse en la época de Gutenberg. Las que aguardan a los escritores y a sus lectores en el futuro próximo son infinitamente mayores.

Desaparecerán los obstáculos que entre escritores y lectores han impuesto las prácticas de edición tradicionales: un sistema de improvisaciones acumuladas a lo largo de generaciones por los caprichos y el estancamiento de tecnologías obsoletas. La plaza de la aldea global no será un paraíso. Será indisciplinada, polimórfica y políglota, como ha sido nuestro destino y nuestro medio desde que la autocracia divina mostró su fuerza derribando la torre de Babel monolingüe. Pese a las objeciones de incontables dioses locales y de sus vicarios, los escritores han improvisado desde entonces muchas torres imperfectas —claros en el bosque, mercados en Atenas, catacumbas en Roma, grafitis en paredes de mazmorras, *samizdat* en los campos de Siberia—, y seguirán haciéndolo en lo sucesivo, en una escala sin precedentes, en la World Wide Web. En este punto hay sólidos fundamentos para el optimismo. La facultad crítica que nos permite distinguir el sentido del caos forma parte de nuestro bagaje ins-

tintivo, así como el don de crear y recrear civilizaciones y sus leyes sin seguir una guía externa. Los seres humanos poseen un genio para hallar su camino, crear dioses, organizar mercados, distinguir la calidad y atribuir valor. Esta facultad puede darse por supuesta. No hay motivo para temer que la aplaste la imponente diversidad de la Web. De hecho, esa diversidad ampliará estos poderes, o al menos eso es lo que mi experiencia como individuo de la especie humana me permite esperar.

Que los editores se adapten con previsión a esta oportunidad o dejen que lo hagan otros no está claro. Lo que sí lo está es que en la World Wide Web las tareas de los editores pueden reducirse a un puñado crucial: soporte editorial, publicidad, diseño, digitalización y financiación. Para estas funciones, el tamaño no confiere una ventaja y, en determinadas magnitudes, se convierte en un engorro. Presumo que las futuras unidades de edición serán pequeñas, aunque quizá dependan de una financiera central. En la medida en que los escritores entreguen el contenido de su mente directamente a la de sus lectores en la Web, como ha hecho Stephen King, la labor editorial obsoleta, como el marketing, las ventas, los envíos y el almacenamiento, junto con sus burocracias e ineficiencias inherentes, puede minimizarse y confiarse a empresas especializadas. Así, hay razones para creer que la edición de libros puede, en consecuencia, volver a ser una industria artesanal compuesta de diversas y creativas unidades autónomas.

ÍNDICE ANALÍTICO

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| ABC, 33 | Anchor Books, 52-54, 56, |
| <i>Act One</i> (Hart), 17 | 60-67, 69, 79-80, 82, |
| Advance Publications, 35 | 117, 125 |
| Africa, inquietudes de la | títulos publicados por, |
| CIA en la Guerra Fría, | 47, 49, 62, 64, 67, |
| 122-23 | 72, 143 |
| Africa occidental, investi- | Anchor Review, 78 |
| gaciones de la CIA en, | Anderson, Quentin, 126 |
| 122 | anticipos sobre derechos |
| agentes literarios, 1-2, 15- | de autor, 1-2, 20, 35 |
| 16, 18, 20-21, 24 | antologías temáticas, 139- |
| Alfred A. Knopf, 18, 65, | 40 |
| 89, 91-92, 100, 119-20 | Arendt, Hannah, 112 |
| propiedad de, 7, 10, | Armory Show, 114 |
| 17, 33 | Arno, Peter, 46 |
| alfabetos, x | Arnold, Matthew, 10 |
| Amazon.com, 157, 162- | Arvin, Newton, 126 |
| 68 | Ash, Timothy Garton, 121 |