

El fichaje por una multinacional... en apuros graves

Enrique Murillo

Editor

Al cabo de unos días tuvimos con Antonio Cambredó el encuentro que él había solicitado. Procuré rodearlo de misterio, pues exigí que fuera en Barajas, pero no en la zona del puente aéreo. Yo había disfrutado de las novelas de John Le Carré, y añadí algo de misterio a la cita. Como iremos viendo, habrá bastante de alta comedia y mucho de comedia de enredos en los capítulos de esta parte del libro donde trataré de mis años en las grandes multinacionales del sector.

Sé que quien llevó a la feria esos datos de mi historial en la edición, a fin de que lo viesen los directivos alemanes y algunos españoles, fue la entonces jefa de marketing y relaciones públicas de Plaza & Janés, María José Caldentey, mallorquina, a quien le sopló mi nombre Baltasar Porcel cuando ella, en nombre del gerente de la editorial barcelonesa, recibió el encargo de buscar candidatos para el puesto de director editorial. Para entonces la decisión de despedir a Rafa Soriano, que había ocupado ese cargo desde que se fue Mario Lacruz a Seix Barral, ya había sido tomada, aunque no sé si comunicada. Algo debió de contribuir Porcel a pintar mi retrato, pues me conocía sobre todo de los meses breves de *Playboy*.

Las candidaturas y sus correspondientes currículos habían sido solicitados por aquel Antonio Cambredó que me había pedido cita. Lo que no sabía ese señor era que, en Frankfurt, además de leer él los currículos, había un alemán que también los estuvo mirando. Un teutón alto, flaco, joven, rubio y persona de gran cultura, que ya sabía en parte lo que le esperaba a él. Ajeno a todo eso, Cambredó estaba, me dijo, buscando un nuevo director editorial

para Plaza & Janés. No era mi empresa preferida, precisamente. Pero me acordé del intento de cortar un artículo de Kundera; del director que amenazó con despedirme por la portada dedicada a *American Psycho*; y de «ellos», y su portavoz, que con su infinita sabiduría vigilaban todo nuestro trabajo... Babel iba a ser para mí un infierno. Y, hablando de llamas, me ofrecían un clavo ardiendo. En el bar de Barajas no me dio Cambredó apenas tiempo para hablar porque, después de decirme cuál era el cargo que me ofrecía, tenía muchas ganas de contarme lo bien que lo estaba haciendo él: cómo había introducido un nuevo sistema de logística único hasta entonces en el mundo del libro en España, por ejemplo. Por cierto, lo que decía era verdad y su sistema era magnífico, tan brillante como el desempeño del director de logística que había nombrado, pues Justo García era realmente un experto y un hombre afable, honesto y serio. Su modelo fue poco a poco copiado por Logista, de Planeta, y por las nuevas grandes distribuidoras que surgieron posteriormente en España. Seguía los esquemas de la empresa Vileda, la industria de bienes de consumo para el hogar que Cambredó había dirigido anteriormente. ¿De la fregona al libro, y tiro porque me toca? Literalmente así. Cambredó pronunció muchas palabras totalmente nuevas para mis oídos, y cuya real importancia en la industria sólo más tarde he conocido cabalmente. Habló de silos robotizados, de rieles sobre los que se deslizaban los toros, de la precisión máxima de la ubicación de cada producto con su ISBN en el gigantesco almacén... Cosas ignotas que me sonaron a sánscrito, no pillé ni jota. Terminó su exposición, yo tenía prisa y me despedí con un apretón de manos. No dije ni que sí ni que no, y él estaba sólo explorando. Supe que luego en Madrid vio a otros candidatos.

Al cabo de algunas semanas me citó este mismo caballero para cenar en un restaurante carísimo junto a la avenida Diagonal, el Finisterre, a dos pasos del edificio del grupo Godó. Nos acompañaría un número indeterminado de ejecutivos de la multinacional alemana que también deseaban conocerme. Todo muy extraño, y emocionante también, soy muy curioso. Avisé a mis hijos de que iba a necesitar por una noche mi cama en el piso de la calle Córcega, y una semana después de la entrevista en Barajas tomé el puente aéreo. Y cuando en casa me disponía a salir hacia el Finisterre, recibí una llamada telefónica. Era una voz de mujer. Aquella cena con el señor Cambredó y algunos directivos de Bertelsmann se había suspendido, me dijo María José Caldentey en nombre de Plaza & Janés. No mencionó cuál era el motivo de la repentina suspensión, ya que resultaba feo en aquel contexto de caza de talentos por parte del gigante editorial alemán. Volví a Madrid, pasó algún tiempo y supe al fin por qué mi participación en la cena resultaba inapropiada.

Los directivos de la central alemana no habían viajado a Barcelona para verme, sino para negociar con Cambredó el finiquito, una vez se le comunicara en esa cena o por telegrama urgente que iba a ser relevado de su cargo. Puede, de hecho, que cenaran en el Finisterre ellos solos y esa gestión se hiciera en las oficinas de la editorial, recientemente trasladada a la calle Enrique Granados de Barcelona. Uno de los comensales pudo ser un tal Hans von Freyberg, el directivo de Bertelsmann que mejor le haya caído jamás a Carmen Balcells y a la mayor parte de los directivos del mundo editorial español, excepto los entonces rectores hispanos de los destinos de Plaza & Janés. Contaré por qué. Luego Cambredó pasó a ser el gerente de *La Vanguardia*.

De modo que yo ya estaba algo escamado en relación con ese puesto de trabajo que me estaban ofreciendo hoy, negando mañana, pero igualmente desesperado, porque lo de Babelia había pasado a ser un peñazo. Cuando recibí otra llamada, ésta en buen castellano pero con fuerte acento alemán, y me puse un poco a la defensiva pues también se mencionaba el nombre de Plaza & Janés. Quien me llamaba era Freyberg. Dijo que en Frankfurt le habían pasado mi currículum y que quería verme. Aclaró que era el nuevo director general de Plaza & Janés. Sin mencionar la cita fallida del Finisterre, ni preguntar por el destino de Cambredó, respondí que estaba dispuesto a hablar con él, pero que no pensaba desplazarme a Barcelona, pues tenía un empleo muy bueno y estaba atareado. Tras el fiasco de la primera entrevista, decidí hacerme valer. Para facilitar las cosas le propuse cenar en El Espejo, que no era mi restaurante favorito precisamente, pero no tenía pérdida, ni siquiera antes de Google Maps pues quedaba al lado del Café Gijón.

Esa noche estaba bastante vacío y su aspecto era tan sombrío y tristón que no daban ganas de permanecer allí más de un minuto. Hans tenía apenas 33 años, mientras que yo ya andaba por los 47. Le encontrabas cuando le mirabas los ojos, que mostraban lo mucho que se divertía en algún momento de la cena que poco a poco se hizo relajada. Se esforzaba por parecer mayor y más curtido de lo que era, y no acababa de dar el pego. Pero tenía encanto. No sólo hablaba muy bien el castellano, sino que enseguida noté que era muy culto en el sentido fuerte de la palabra. Me dijo que su formación en lenguas clásicas la complementó estudiando empresariales en Berkeley, lo que auguraba notable cultura, pero también buen conocimiento del inglés y del mundo de los negocios. Había leído mucho y bien, eso es algo que notas enseguida en una persona. Y no me habló de logística. No vestía como un señor, ni catalán ni alemán, sino como un ejecutivillo de medio pelo, con traje gastado de tergal. Sus sucesivas secretarias le advertieron, barcelonesas ellas, que no casaba su vestuario con el puesto que desempeñaba en la empresa, y que debía

cambiarlo por otro más lucido y al día. Siempre se negó y siguió luciendo trajes de tergal de tonos pálidos.

Avanzada la cena afirmó que mi forma de echar una ojeada superficial a la carta y elegir en medio minuto un entrante y un pescado a la plancha le convenció de algo que ya tenía medio decidido. Había visto a algún otro candidato y no le había convencido, ¿tal vez porque tardó mucho en elegir platos? Luego me aclaró Freyberg que había estudiado en marketing estas cosas, que mi rapidez denotaba que a mí no me temblaría la mano a la hora de tomar decisiones. Aspecto de mi persona que yo desconocía. La conversación tenía a ratos aspecto de manual de autoayuda. Brevemente, porque iba al grano, me dijo enseguida que le interesaba como director editorial por una razón específica: porque había trabajado en Anagrama.

—Ya —repuse—, pero en mi casa apenas tengo libros de Plaza & Janés. Y los Faulkner están mal traducidos, faltan párrafos enteros, y a los ejemplares se les caen los pliegos, y el papel es amarillo sucio... Además, no sé nada de *best-sellers*, que es lo que publica Plaza actualmente.

—Ya sé que esto es así ahora, hay que modificar muchas cosas. Mira, precisamente entro en Plaza & Janés para hacer cambios. He estudiado la edición española, y Tusquets y Anagrama son las únicas empresas que ganan dinero de verdad. Las únicas. Ganan muchísimo dinero. Y nosotros, con nuestros supuestos *best-sellers*, perdemos mucho.

Ah caramba, pensé para mí. Una pena no haberlo sabido unos años atrás. Obviamente, Hans había estado mirando el registro mercantil y analizado las facturaciones de las editoriales, comparado unas con otras, y sacado conclusiones. En aquella cena empecé a entender que tal vez había forcejeado poco con la editorial de Sarrià. Lo de no hacerme contrato no era porque la editorial anduviera a medias, precisamente. ¿Quizás no le gustaba simplemente al editor tener mano derecha?

—Quiero que seas el director editorial de Plaza & Janés y crees una colección literaria —dijo Freyberg—. Las que tenemos ahora no dan dinero. Y la de *best-sellers* pierde muchísimo.

Al bueno de Enrique Badosa le silbaron los oídos en algún rincón de Barcelona, y lo mismo a Lluís Izquierdo, que dirigían como externos sendas colecciones específicamente literarias en aquella editorial.

—En el puesto que te ofrezco serás responsable del conjunto de los sellos —prosiguió—, pero tu tarea central será crear una colección de novela literaria, con calidad y que venda, como las de Anagrama o de Tusquets.

Hablamos del sueldo. Igualó lo que cobraba en *El País* y añadió que además habría alguna clase de bonus por resultados. Pensé que quizás no

había entendido bien esa palabra que sonaba a latín, en el buen sentido. Preferí no preguntar. Tras mi experiencia con el anterior gerente, esta vez la calidad humana y la curiosidad intelectual de aquel joven parecían prometedoras. Y no sabía entonces hasta qué punto el joven aristócrata iba a cumplir esa promesa, ni cuánto íbamos a aprender juntos (tampoco es que él tuviera mucha experiencia), ni cuál era la magnitud gigantesca de los problemas que íbamos a tener que resolver, cada uno en su área de responsabilidad.

Lo tuve claro. O seguir discutiendo cada día con el coordinador babélico de manos sudorosas y espíritu jesuítico, y teniendo que oírle la transmisión de lo que «ellos» le habían dicho... o lanzarme una vez más a lo que empezaba a ser claramente mi sino, la aventura de quien va a pisar territorio desconocido, un lugar sin mapas en el que me perdería a menudo y donde tal vez me aguardaban, y no sabía yo hasta qué punto, terribles enemigos, problemas insolubles, acertijos incomprensibles y dosis muy grandes de divertidas aventuras de todo tipo, sin excluir las literarias ni las cuestiones de Estado.

En ese mismo momento tomé la decisión.

—Creo que eso sabré hacerlo. Acepto.

Sí, yo era el hombre que tomaba las decisiones sin que le temblara la mano. Creo que tendré que comprarme un traje, pensé, soy barcelonés. El de la boda, aquel con el que me presenté al almuerzo convocado por Fraga Iribarne en la Embajada española de Londres, se había perdido por el camino.

[...]

No mucho tiempo después de mi incorporación, Freyberg me pidió que fuese de nuevo a hablar con él; creo recordar que me citó fuera de la editorial pues se trataba de una información muy reservada, y porque atañía a mi papel en la empresa. En ese encuentro secreto me informó de que, si yo era muy bisoño para un cargo como aquel en una editorial como aquella, él lo era todavía más. En Bertelsmann, me contó, apenas había sido el gerente de un grupito de pequeñas revistas especializadas, de electricistas, albañiles y demás profesiones así. Jamás había llevado una empresa de verdad. Claro que yo sólo había visto mis propios contratos, y ni siquiera sabía que se podían pagar anticipos de muchos millones de pesetas, etcétera.

—Enrique —me dijo con una erre muy fuerte y larga—, las cosas son peor de lo que me esperaba. Aún estamos analizándolo, pero los números de la editorial son malísimos, tanto que a este paso Plaza acabará siendo vendida. De las doscientas y pico familias que viven de esto, quedarán menos de cien cuando nos vendan. Nos dan un año y pico para pasar de las pérdidas enormes

que tenemos ahora a unas cifras que no sean tan graves. No nos piden ni siquiera que demos beneficios, les basta con que demos la vuelta a la situación. De hecho, aún estoy tratando de averiguar los datos exactos.

Me quedé helado. Y lo que siguió era peor.

—El problema es que tengo que cambiar las directrices que te di al principio. Debes centrar tus esfuerzos en conseguir algún libro que venda de verdad. Sólo eso mejorará nuestros números. Y no te digo que renuncies a hacer esa colección literaria que te encargué, pero tú no tendrás tiempo más que para supervisarla. Te tocará dedicarte sobre todo a contratar libros que vendan más de veinte mil ejemplares y que no sean excesivamente caros. Tienes libertad para formar tu equipo de editores, gente en la que confíes, que te ayude con la colección literaria y lo demás. Te has quejado de que no tienes a nadie bueno a tu alrededor. Ya puedes empezar a despedir a quien tú digas, te apoyaré. Y a buscar colaboradores buenos. Tendrás que delegar todo lo que no sea la captación de autores no muy caros y de ventas muy grandes. O no sobreviviremos. Ni la empresa, ni tampoco tú ni yo.

Se me notó la decepción en la cara. Pero Freyberg añadió:

—Esta mañana he firmado con Carmen un contrato que te va a alegrar. Me dijiste que de los autores veteranos españoles sólo te interesaba Marsé. He contratado por veinticinco millones la nueva novela de Marsé para que inaugures con él tu colección. El precio incluye un paquete de cinco novelas para bolsillo, entre ellas *Últimas tardes con Teresa* y otros títulos de la lista que me hiciste llegar.

Esa buena noticia quedaba muy diluida por la otra. Si la empresa estaba tan rematadamente mal, mi prioridad no iba a ser una continuación de mi esfuerzo por tratar de influir en la recién renovada narrativa española, sino ante todo y por encima de todo taponar las vías de agua de aquel maltrecho y enorme navío a base de mejorar la facturación y también la rentabilidad de las inversiones en anticipos y tiradas. No podíamos seguir comprando muy caros los Éxitos que no vendían. Debíamos contratar libros de precios razonables y ventas elevadas. ¿Por dónde empezar?

Lo primero era enterarme de cómo funcionan los números en la edición. Asunto del que yo era un absoluto profano. En otro encuentro monográfico que fue mi bautismo de fuego en el campo de las cuentas de resultados editoriales, Hans me explicó, esta vez en su despacho, cómo se preparaban los escandallos, los *profit and loss statements*, unos sencillos archivos de Excel en los que se podía hacer la cuenta de resultados de un libro: te mostraban qué parte del anticipo había que cubrir con el royalty de las ventas a fin de que la empresa comenzara a ganar dinero, por ejemplo. Y también cómo calcular todos los

gastos que supone tanto la edición como la producción de un libro, cómo fijar un PVP adecuado, cómo calcular con precisión cuál es el resultado en margen de contribución por cada libro publicado (es decir, qué beneficio o qué pérdida dará lo que un libro facture, sin contar el coste de estructura). Para alguien de letras, aquel Excel que hacía por sí solo las operaciones aritméticas resultaba una ayuda inestimable. Los conceptos me los explicó muy bien Freyberg. Gracias a ese instrumento, que he utilizado toda mi vida como editor, he podido saber al menos cuánto me obligaba a vender la suma de costes: el anticipo, la traducción, los gastos de edición del texto, los de promoción y marketing. Luego, y en función de todos ellos, más del coste de papel, impresión y encuadernación, la hoja de Excel permitía encontrar una tirada y un precio de venta adecuados. O comprobar que la contratación de derechos pagada a un precio desorbitado iba a suponer sin la menor duda unas pérdidas muy notables para la empresa. A partir de entonces supe bien cómo moverme para, estableciendo una cuenta de resultados para cada libro, fijar el anticipo máximo en la contratación, calcular la tirada de la primera edición, averiguar cuánto habría que vender para alcanzar un buen porcentaje de beneficios, y hasta qué punto podían ascender las pérdidas si los gastos superaban los ingresos por ventas, una vez restados los royalties y los porcentajes del PVP que correspondían a la distribución y los libreros. En hojas de cálculo más complejas, de muchas páginas, podíamos añadir a los cálculos las ventas futuras no sólo de las reimpressiones en *trade* (llamamos así, en inglés, a la edición normal, para distinguirla de la edición de bolsillo) de un libro que agotara su primera edición, sino también hasta cinco años de ventas combinadas de edición normal y edición de bolsillo, cosa esta última imprescindible cuando contratábamos el nuevo Forsyth, por ejemplo, y todos los libros muy caros que tenían un buen potencial de ventas a largo plazo en bolsillo, es decir un promedio de al menos tres o cuatro mil ejemplares anuales. Todo eran cifras que me mareaban, problemas de cuya existencia jamás había tenido noticia. Pero aprendí bastante deprisa. La lógica, al menos, era sencilla. Lo difícil era encontrar libros milagrosos.

Comprendí cómo un anticipo en apariencia exagerado puede generar beneficios bastante antes de haber quedado cubierto del todo por los royalties que generan las ventas. Podíamos ser optimistas con tal de que contratáramos libros adecuados a precios adecuados. Comprobé que en bolsillo los márgenes de beneficios subían muchísimo, porque los costes principales ya habían sido cubiertos por la edición *trade* de cada libro... en el supuesto de que esas ventas de la edición cara hubiesen ido bien.

Por ajeno a mis intereses principales que todo aquello fuera, por nuevo y no fácil de digerir que fuese aquel enorme volumen de información sobre

el funcionamiento del sector y su economía básica, acabé comprendiendo en buena parte ese lado complejo y nuclear de la edición y, al propio tiempo, fui haciéndome una idea bastante cabal de cuán grave era la situación de Plaza.

Gracias al aprendizaje forzoso de un campo de la actividad humana tan ajeno a mí, pude responsabilizarme a partir de 2005, en el Máster en Edición de la UAB, de un montón de clases en torno a esta cuestión espinosa que no se suele entender bien ni siquiera dentro de la edición: el funcionamiento exacto de las causas de las pérdidas y las ganancias editoriales. Aunque veinte generaciones de alumnos se han estremecido o bostezado cada vez que proyectaba el Excel de un escandallo en la pantalla del aula, creo que la mayor parte del alumnado termina el curso teniendo al menos unas nociones claras del negocio. Y la mayor parte ha entendido lo que machaconamente les he explicado: que sólo si negocio y calidad van de la mano puede una empresa de edición ser sobrevivir; que ganar dinero es la única manera de poder pagar la publicación del siguiente libro; y que sólo si tenemos bien calculados los riesgos y hacemos todo lo necesario para que cada libro alcance un nivel aceptable de ventas, sobrevivirá nuestra empresa. La edición ha de ser arte y ha de ser negocio, y ambos aspectos de este Jano bifronte deben coexistir sin esquizofrenia. Otra cosa muy diferente es publicar sólo por codicia, tratando de ganar dinero a costa de todos los demás, empezando por los autores y siguiendo con los colaboradores externos para terminar por los lectores, a los que a veces se ofrecen libros técnicamente muy mal fabricados.

Los autores no suelen captar esta clase de cosas, pero en todo hay excepciones. Por ejemplo, Osvaldo Soriano, en una correspondencia con Guillermo Schavelzon que éste reprodujo en su blog, escribió: «Guillermo, todos sabemos que el editor chico es a veces un artesano que ama su trabajo, pero jamás olvidará que ese trabajo debe dejar ganancia».

De hecho, la ganancia se convierte, para las editoriales minúsculas, en mero capital que se reinvierte al instante en los costes de fabricación y edición del libro siguiente. Y sólo si una vez pagadas esas facturas queda algo de dinero, puede el editor heroico (y hablo de los minieditores, solamente) cobrar un sueldo o una pequeña gratificación, o aliviar la deuda contraída por la empresa por los costes de libros anteriores cuyas ventas no dejaron beneficio sino pérdidas. «Mientras el libro tenga carácter de mercancía» dice Siegfried Unseld (*El autor y su editor*, Taurus, 1985, pág. 17, de la edición de Santillana, 2004), el editor ocupa una posición que es «peculiar, porque implica la responsabilidad tanto intelectual como material del quehacer de su empresa [...] responde de los libros y de su negocio no sólo política, moral, intelectual y jurídicamente, sino materialmente con todo su patrimonio». Y añade que «el

editor encabeza un negocio que en el terreno económico se rige por la ley de los beneficios». Como se ve, y no es el único ejemplo, mientras que no hay editores españoles que hablen de dinero, a ese editor alemán no es que no le importe, sino que insiste en ello. Y Unseld fue el editor, en el sentido pleno de la palabra, de Brecht y Walser entre otros autores.