

## **SER UNA ESPONJA DE TENDENCIAS: LOS EDITORES Y LA “INTUICIÓN DE LA DEMANDA” EN LAS GRANDES EDITORIALES**

TO BE A TREND SPONGE: EDITORS AND INTUITIVE DEMAND FORECASTING IN BIG PUBLISHING HOUSES

**Paula Miguel**

Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo / Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires  
[paula@sociales.uba.ar](mailto:paula@sociales.uba.ar)

**Ezequiel Saferstein**

Centro de Documentación e Investigación de la Cultura de Izquierdas en la Argentina -  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas  
[esaferstein@sociales.uba.ar](mailto:esaferstein@sociales.uba.ar)

### **Resumen**

Este trabajo analiza la producción editorial en los conglomerados globales de la edición en Argentina. Sus trayectorias y perfiles profesionales, la forma en que encarán la producción editorial, el marketing y la gestión editorial, entre otras cuestiones, contribuyen a dar cuenta de elementos comunes. Entre esos elementos comunes se encuentra el imperativo de publicar y vender libros, propio de los grandes grupos editoriales, la conformación de un editor de tendencias y lo que analíticamente podemos pensar como la conformación de un *ethos* que combina elementos que hacen al reconocimiento de “un buen editor” y que están presentes en una formación profesional que se entrecruza con diferentes experiencias en el desarrollo vital y concepciones de lo individual. Allí entran en tensión mecanismos opacos de “inspiración” o “intuición” creativa, con la lógica empresarial que busca transparentar mecanismos de producción de un éxito de ventas y se combinan en lo que los editores identifican como “olfato comercial”, que implica adaptaciones y regulaciones en distintos niveles de la práctica profesional y personal. El trabajo se basa en los resultados de investigaciones en curso que, mediante un abordaje cualitativo, buscan analizar diferentes formas de producción, circulación y usos de bienes “creativos” entendiendo que en tales circuitos se encuentran implícitas particulares nociones de la

subjetividad.

### **Abstract**

This paper analyses the practices of publishers who work in the global conglomerates in Argentina. Their careers and professional profiles, the ways they deal with the editorial production, marketing and management, are shared elements. Among these shared elements is established the requirement to publish and sell books (a common feature of large publishing houses), the configuration of a trends publisher and what we can analytically think as the construction of an ethos that combines elements that make the recognition of a "good editor", taking part in their professional careers that intertwines with their life experiences and their sense of one's place. This ethos shows tensions between "inspirational" or creative "intuitions" and a new business logic that looks forward to transparent the process in which production of best-sellers take part, and they combine into what editors identified as "business sense", which involves adaptations and regulations at different levels of professional and personal practice.

This paper is based on the results of ongoing qualitative researches, which seek to analyze different ways of production, circulation and consumption of "creative" goods, considering that in such circuits we can find implicit notions of subjectivity.

**Palabras clave:** industrias creativas; producción simbólica; industria editorial; marketing editorial; subjetividad.

**Keywords:** creative industries; symbolic production; publishing industry; editorial marketing; subjectivity.

### **Introducción**

Las prácticas de los editores en los grandes grupos editoriales en la actualidad permiten pensar cómo algunas dimensiones entrelazadas—producto de transformaciones estructurales como la concentración y globalización del mercado editorial—tienen efectos sobre sus prácticas profesionales y la producción cultural en un plano más general. La lógica de la rentabilidad, la aplicación de las herramientas de marketing y la adaptación a una nueva racionalidad empresarial, entre otros elementos, entran en tensión con prácticas creativas, regidas por una lógica *a priori*no-

comercial, propia del espacio editorial y cultural (Bourdieu, 1995 y 2003). Estos procesos implican cambios en la forma de “entender el negocio”, lo cual necesariamente impacta y reconfigura el “ser editor” y sus formas de hacer. Por eso, para comprender la profundidad, eficacia y alcance de estas transformaciones es necesario enfocar el análisis de estas transformaciones no solo a nivel profesional sino también en relación con dimensiones que atraviesan la vida personal y la subjetividad en general y que se vinculan con distintas operaciones y regulaciones sobre sus formas de hacer y ser.

Para ilustrar estos procesos nos enfocaremos en el ámbito de la producción editorial, particularmente en los editores y directores editoriales de conglomerados globales en Argentina<sup>1</sup>. Las trayectorias vitales y perfiles profesionales de los editores, la forma en que encarán la producción editorial, el marketing y la gestión editorial, entre otras cuestiones, contribuyen a dar cuenta de elementos comunes en la construcción de su lugar en el mundo y la forma en que conforman su legitimidad y prestigio, así como la percepción sobre cómo se distribuye el reconocimiento y funcionan los sistemas de jerarquías entre editores.

Observar las trayectorias de quienes realizan tareas de edición en grandes editoriales vinculadas a conglomerados globales nos ayudará a comprender mejor uno de los aspectos clave que todos ellos comparten: la existencia de una forma “activa” de la edición que implica la puesta en práctica de una serie de elementos y dinámicas que exceden lo estrictamente profesional y lo planificado por la “ingeniería editorial”. Los procesos de ingeniería editorial revisan los aspectos más planificables de la industria y apuntan a perfeccionar modos de producción, circulación y difusión de libros en el gran mercado. Esto incluye dimensiones relativas a los modos de editar, de contratación de autores, la selección de temáticas y la producción de libros. En suma, la conjunción entre procesos creativos y de producción material propiamente dicha (Saferstein, 2014)<sup>2</sup>.

Cuando los editores se refieren a sus prácticas, emerge la idea de un “*olfato comercial*” presente que alude a una visión específica del negocio y la actividad editorial y que es reconocido como el producto de un talento individual. Esta noción de “*olfato*”, como categoría nativa, propia de este espacio de producción, es una construcción colectiva que funciona como creencia que motoriza los modos de actuar. Es el producto de la articulación de mecanismos opacos vinculados a las ideas de “inspiración” o “intuición” creativa (que insume elementos diversos, fuera de lo estrictamente profesional) con una lógica empresarial cada vez más estandarizada

yvisible dentro de las grandes empresas de la edición, que busca transparentar los mecanismos de producción de un éxito de ventas, al tiempo que necesita de los primeros elementos que permanecen dentro de una lógica no-estandarizable.

Este trabajo se propone desarrollar una clave de lectura para avanzar en la comprensión de las transformaciones recientes en la producción cultural editorial y en el sentido y alcance que tienen en la conformación del “*mundo de la vida*” de sus productores. Entre los elementos comunes a esos productores, se encuentra lo que analíticamente podemos pensar como la conformación de un *ethos* específico que excede la formación profesional y que expresa un conjunto objetivamente sistemático de disposiciones con dimensión ética, de principios prácticos, donde los valores son gestos, maneras de estar de pie, de andar, de hablar. “La fuerza del *ethos* consiste en que es una moral convertida en *hexis*, gesto, postura” (Bourdieu, 2000a:132). En esta perspectiva, el análisis de ese *ethos* tiene en cuenta que los discursos de los agentes, sus modos de ser y estar en el mundo remiten a su posición en el espacio social (Bourdieu, 1985). Mientras que la problemática de fondo apunta a desentrañar diferentes formas de producción, circulación y usos de bienes “creativos”, entendiendo que en tales circuitos se encuentran implícitas particulares nociones de la subjetividad contemporánea (Du Gay, 1996; McRobbie, 1998; Hesmondhalgh, 2008).

En suma, este trabajo apunta a analizar los aspectos más creativos de la actividad editorial en el marco de la gran empresa editorial, que exige rentabilidad y organiza las etapas de la producción a partir de procedimientos estandarizados, así como las tensiones que emergen de ese encuentro. Observamos que los elementos asociados a la creatividad poseen un vínculo estrecho con el mundo del arte y de la producción cultural, en una lógica que deniega lo económico (Bourdieu, 2003), donde el ser creativo, original, tener imaginación, ser inventivo o intuitivo, son atributos que suelen ser pensados como positivos dentro de estos universos de producción. Al mismo tiempo, la creatividad, entendida como capacidad espontánea para crear, entra en tensión con los ritmos y plazos de trabajo, así como el imperativo de maximizar beneficios económicos en el corto plazo.

Para ilustrar esto, en primer lugar pondremos en contexto “el negocio editorial”, dando cuenta del avance de los grandes grupos editoriales, que instalan una lógica global y financiera, orientada a la obtención de beneficios en el corto plazo en las grandes editoriales de Argentina. Esto plantea transformaciones en el rol del editor, que tiene cada vez más marcado el imperativo de publicar y vender libros, lo cual exponemos en el apartado subsiguiente. En tercer lugar, profundizamos en las

implicaciones que ese imperativo tiene en el trabajo del editor y sus perfiles profesionales, que lleva a pensarlos como editores de tendencias. A continuación, damos cuenta de las adaptaciones y regulaciones en distintos niveles de la práctica profesional y personal que implica esta manera de editar, desarrollando el “olfato comercial” del editor. Por último, presentamos aquellos elementos que hacen al reconocimiento de “un buen editor”. Estos factores permitirán poner en perspectiva las complejidades que atraviesan al oficio editorial en un espacio particular de la producción, el de los grandes grupos. El foco puesto sobre los editores ubicados en el sector más comercial de la edición permitirá iluminar las posiciones y disputas que caracterizan sus modos de acción.

### **Datos y métodos**

El análisis recupera y combina diferentes fuentes y datos. Un conjunto de datos cualitativos surge a partir de un proyecto de investigación en curso más amplio centrado en el análisis de los productores y emprendedores de las industrias creativas en Buenos Aires. Se llevaron a cabo 60 entrevistas en profundidad con guías semiestructuradas para cada perfil profesional, con preguntas acerca de las trayectorias profesionales, las condiciones económicas, su experiencia social y cultural, recuperando los hitos vitales que en las percepciones de los entrevistados marcan las decisiones relevantes en relación con la actividad profesional.

A esta serie, se suman los datos de 40 entrevistas en profundidad, semiestructuradas, con cuestionarios abiertos, que exploran la labor editorial. Las entrevistas fueron realizadas a editores y otros agentes vinculados a editoriales grandes (RandomHouse, Planeta, Ediciones B, Prisa) y medianas (Eterna Cadencia, Capital Intelectual, Siglo Veintiuno Editores)<sup>3</sup>. Los entrevistados participan en editoriales de libros impresos en las que los géneros de *no-ficción* son parte central del catálogo. Los datos analizados tratan principalmente sobre la construcción de libros de estos géneros. No obstante, algunos de los agentes entrevistados también editan ficción, con perspectivas y modos de producción similares.

Ambas series de datos de entrevistas surgen de una *muestra según propósitos o selección basada en criterios*, donde “escenarios particulares, personas o eventos son seleccionados deliberadamente con el fin de obtener información importante que no puede ser conseguida de otra forma” (Maxwell, 1996:6). Se trabajó simultáneamente en la categorización y clasificación de los datos cualitativos obtenidos de manera tal de introducir nuevas cuestiones y “preguntas” para avanzar

de manera dinámica en el trabajo de campo. En este sentido, la muestra no es estática sino que refiere a un proceso en curso, su diseño es tentativo, provisional y a veces espontáneo. La selección de informantes responde al ajuste de los intereses de la investigación o necesidades emergentes (Holstein y Gubrium, 1995).

Respecto del análisis, se entiende que las respuestas de las entrevistas son producidas en la interacción entre entrevistador y entrevistado, sin perder de vista las circunstancias que condicionan ese proceso de creación de sentido. Sin embargo, el objetivo analítico no es meramente describir la producción situada de la charla o replicar de manera acrítica un testimonio, sino mostrar cómo lo que es dicho se relaciona con las experiencias y vidas que son estudiadas (Holstein y Gubrium, 1995).

Las entrevistas se complementan con observaciones en contexto y observaciones en ferias del sector (Feria del Libro de Buenos Aires), presentaciones de libros, cursos de formación (*El negocio de los libros*, UTDT) y jornadas de editores (Espacio Tendencias, en la Feria del Libro de Buenos Aires, 2015). Para la obtención y el análisis de los datos provenientes de las observaciones, se buscó aprovechar al máximo el trabajo de campo, trabajando conjuntamente con entrevistas, recolectando distintos documentos, tomando notas, registros audiovisuales, entre otros recursos (Hammersley y Atkinson, 1994). Por eso, a ello se suman los datos provenientes de muchas otras conversaciones informales y no estructuradas en encuentros y eventos propios de estos sectores, que se articulan con resultados de investigaciones anteriores.

El abordaje cualitativo se complementó con la construcción de indicadores de actividad en el sector a partir de fuentes secundarias y el desarrollo de bases de datos propias sobre temas vinculados a la actividad editorial. La combinación de los distintos métodos, el uso complementario de las distintas estrategias mencionadas, contribuyó a reducir el riesgo de sesgos y limitaciones de un solo método o estrategia de investigación, al tiempo que nos permitieron reconstruir el proceso de producción y circulación de libros y analizar este espacio de producción cultural, resaltando, pero balanceando de manera crítica, la perspectiva de los actores situada en un espacio particular que fue analizado de manera relacional (Bourdieu, Passeron y Chamboredón, 2002; Bourdieu, 2000.b; Guber, 1991; Sautu, 2003).

Siguiendo esa línea, el acceso a las prácticas, representaciones y la perspectiva de los actores se trabaja a partir del análisis de sus discursos. Se entiende que esos discursos son producidos en una situación inmediata, producto de un sentido práctico de la acción, es decir de la interiorización de las prácticas sociales que se encuentran

atravesadas por sus *habitus* y su posición en el espacio social analizado (Bourdieu, 2003). Por eso entendemos a las prácticas y discursos a partir de la situación social en la que se producen. Esto comprende las posiciones de los actores en el espacio del que forman parte (las grandes editoriales) y sus disposiciones para la acción relacionadas con sus trayectorias y los modos de estar y ser en el espacio editorial. Esas prácticas se enmarcan en un contexto estructural que atañea las transformaciones globales del capitalismo, que se manifiestan en procesos de globalización económica y cultural y en la construcción de un *ethos* que le da forma a una racionalidad que atraviesa a los agentes estudiados. Estos niveles: prácticas y representaciones de los actores, sus posiciones en un espacio relacional y contexto estructural, reflejan un proceso social que enmarca las prácticas en procesos sociales específicos.

### **“Entender el negocio” en los grandes grupos editoriales: una lógica comercial local**

En las últimas décadas, las industrias de la cultura, creativas y los sectores vinculados al llamado *entertainment*, frente a la producción de contenidos, bienes y servicios culturales estadounidenses y europeos, vieron crecer y desarrollarse nuevos centros productores de contenidos desde países emergentes como China, India, Brasil, México o Rusia, entre otros. Nuevas dinámicas y flujos de circulación empiezan a tener peso en el mapa global e implican una competencia compleja en la producción de contenidos que apunta a conquistar nuevos mercados a través de, por ejemplo, el cine, la música y el libro (Martel, 2014).

Estas industrias<sup>4</sup> constituyen un sector productivo que se ha desarrollado notablemente en los últimos tiempos, generando importantes volúmenes de ganancias y nuevos puestos de trabajo. El comercio mundial de este sector ha registrado una importante alza en las últimas décadas, con un incremento de las exportaciones mundiales de bienes y servicios creativos. Particularmente, en los países en desarrollo, la producción de bienes creativos se triplicó entre 2002 y 2011 (UNCTAD 2013).

En la escala global, tres procesos impactan con intensidad sobre estas industrias: a) existe una creciente circulación de personas, conceptos, modelos organizativos y “gustos”; lo que b) implica un proceso isomórfico que, adquiriendo carácter global, hace que productos, organizaciones y procesos alrededor del mundo se asemejen cada vez más unos a otros (DiMaggio y Powell, 1991); y c) la rápida

difusión y desarrollo de tecnologías permiten una veloz circulación de productos y servicios, a la vez que permiten una actualización tecnológica a costos muy inferiores a los de décadas anteriores. Esto hace posible que en las industrias creativas productores de distintos países compartan modelos tecnológicos de diseño, producción y circulación similares (Beltrán y Miguel, 2011). Por esto, la forma específica adquirida por la producción, productores y productos debe leerse en la intersección de las corrientes globales con las dinámicas locales. La escala global se torna igualmente relevante para el análisis que la escala nacional, y aun la escala regional. Esta convergencia de procesos globales junto a particularidades locales donde dichos procesos se expresan, hace que estos fenómenos deban ser analizados como el resultado de complejos procesos de glocalización (Helvacioğlu, 2000; Robertson, 1995; Schofer, Ramírez y Meyer, 2000).

En este marco, la industria editorial a nivel global es un mercado que genera ganancias de unos 100.000 millones de dólares anuales (IBIS, 2015), en un mercado cada vez más concentrado donde las principales 56 empresas a nivel global producen casi dos tercios de esas ganancias (Wischenbart, 2015). Al mismo tiempo, el sector de la edición fue blanco de inversiones financieras ya que se perfila como un sector de inversión estable. La edición es una línea de negocio rentable para las grandes corporaciones multinacionales, que pueden incluir ramas de actividades diversas como “la fabricación de misiles y aviones, la banca, la producción de automóviles o la construcción”, como es el caso de Hachette, Vivendi, Mondadori, Macgraw Hill, RCS y otros grandes sellos editoriales (Schavelzon, 2013).

Este nuevo paradigma de valorización financiera, que es externo a la actividad estrictamente editorial, introdujo de manera cada vez más fuerte la necesidad de maximizar sus ganancias en los conglomerados editoriales, lo cual modificó fuertemente los modos de producción y circulación de libros a nivel global y repercutió sobre las industrias regionales y locales. El mercado editorial pasó a estar dominado por grandes grupos que compraron editoriales locales como estrategia de expansión. En Argentina, entre los años 1995 y 2000, en el marco de políticas de apertura de mercados, las principales editoriales nacionales, reconocidas internacionalmente por su catálogo, tamaño y trayectoria, fueron adquiridas por grupos editoriales globales conformando grandes conglomerados concentrados<sup>5</sup>. Como corolario de este proceso, en 2014, el conglomerado Penguin Random House le compra el sello Alfaguara al grupo iberoamericano Prisa-Santillana, lo cual lo convierte en el grupo editorial más grande en Argentina. Según la Cámara Argentina de Publicaciones, el 11 por ciento de





las editoriales en el mercado editorial argentino son grandes empresas, de carácter multinacional. La concentración y transnacionalización del mercado editorial se ilustra con el dato de que el 55 por ciento de los títulos son producidos por esas empresas, mientras que las pymes del sector, que representan casi nueve de cada diez establecimientos, editan menos de la mitad de los títulos (CAP, 2015).

Estos procesos de internacionalización y concentración del mercado editorial en Argentina implicaron transformaciones en las estrategias de producción y comercialización de libros de interés general. En primer lugar, las filiales pasaron a tener que rendir cuentas a las casas matrices de acuerdo a objetivos de rentabilidad concretos. En segundo lugar, se reorganizaron los equipos de trabajo desde una perspectiva de la racionalización empresarial de manera tal que los nuevos organigramas segmentaron y departamentalizaron etapas de la producción editorial que anteriormente funcionaban como una unidad (Saferstein, 2014)<sup>6</sup>.

Las empresas editoriales se adaptaron a la lógica empresarial global y adaptaron sus estructuras, siguiendo el modelo organizacional de los conglomerados que las adquirieron, especializando el personal dentro de cada una de las nuevas áreas e incorporando nuevos agentes vinculados al mundo del marketing, la comunicación y las finanzas. Los roles de los editores, agentes comerciales, de marketing y de prensa en las grandes editoriales pasaron a mostrarse integrados y complementados entre sí, conformando procesos de toma de decisión colectivos en los cuales, sin embargo, el Director Editorial tiene un lugar central en el cuidado del catálogo, que se debe balancear entre la innovación y la conservación del prestigio acumulado por la editorial a lo largo de su historia<sup>7</sup>.

La planificación y estandarización del trabajo que supuso la racionalización empresarial aplicada, impuso nuevas condiciones a las empresas editoriales locales, que producían libros en el marco de una tradición editorial local, vinculada a las ciencias humanas, el llamado “pensamiento crítico” y una visión del editor como un intelectual en sentido más clásico. Proyectos editoriales de gran importancia para América Latina, como Fondo de Cultura Económica en México, Eudeba, Centro Editor de América Latina y Paidós en Argentina, muestran cómo a partir de la labor de sus editores entre los años 30 y 60 y sus círculos de sociabilidad se dieron a los autores provenientes de las ciencias sociales y humanas un lugar destacado entre los libros de mayor tirada que constituyeron verdaderos éxitos editoriales (Sorá, 2004). Por medio de estos sellos, y bajo el lema “libros para todos”, las ediciones de ciencias sociales llegaron al gran público en lugar de reducirse a la especialización académica<sup>8</sup>.

De alguna manera, los editores siempre han buscado “vender libros”, han desplegado mecanismos intuitivos sobre su medio sociocultural y coyuntura de época para detectar productos atractivos que “funcionen” en el mercado editorial y construir el prestigio del sello editorial en base a las decisiones de selección de su catálogo de títulos y autores. En esta nueva configuración, que en Argentina comienza a perfilarse en los años 90, con un mercado editorial cada vez más concentrado, que responde a lógicas de conglomerados globales volcados a proveer entretenimiento, cambian las formas de percibir el rol del editor, los clivajes que permiten construir el prestigio editorial y la forma en que se piensa el público y los libros que se ofrecen.

Así, la adaptación a una lógica de empresa global marcó períodos de transición y procesos de ajuste respecto de los desfases que se evidenciaban entre viejas y nuevas “formas de hacer”. Esto supuso que personajes clave de la industria editorial local más tradicional tuviesen que incorporar herramientas del *management*, lo cual incidió en su visión del rol del editor y sus capacidades.

“Mi ingreso al Grupo Planeta significó incorporar a mi formación conceptos muy avanzados de *management*, de control de costos, de planificación editorial y presupuestos. Me aportaron un *knowhow* administrativo, financiero y de contactos con el mundo editorial que completan, por lo menos en mi caso, mi formación humanista de toda la vida”. (Director Editorial, Emecé; De Sagastizábal y Quevedo, 2015:71)

“Ninguna editorial tenía marketing en esa época. Debo haber sido uno de los primeros gerentes de marketing de la Argentina en editoriales. Eso significaba el nexo entre los departamentos comerciales y editoriales con el mercado. Con empezar a entender —todavía no se hablaba en estos términos— que los lectores podían ser entendidos en tanto consumidores. Eran como lenguajes un tanto prohibidos en el mundo editorial, hablar de «consumidores», de productos”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011).

El proceso de concentración iniciado hace dos décadas convirtió a la edición en un espacio más de valorización financiera donde el propósito es invertir para recuperar beneficios en el corto plazo. A diferencia del paradigma que dominó la concentración de las industrias culturales característica de los años 70, orientado a “ganar dinero desarrollando una función educativa, política o cultural” (Schavelzon, 2013:34), “entender el negocio” hoy en día parece correrse de esa manifiesta vocación de intervención en el plano político-cultural (aunque de ninguna manera desaparece por completo), hacia la provisión de entretenimiento, de libros fugaces “que enganchen”. Ya no se busca que el lector “construya su biblioteca”, sino que tenga un libro a mano durante uno o dos meses. Así, a la manera de cualquier marca que se brinda al consumo masivo, los sellos editoriales despliegan estrategias de marketing que

apuntan a detectar tendencias en su público de consumidores. Esta renovación genera tensiones en su adecuación, provocadas por el cruce entre nuevos lenguajes y características de un sector históricamente asociado al mundo cultural letrado y a una lógica de negación del interés puramente económico que desprecia el mercantilismo en la cultura.

### **Editores para el gran mercado: el imperativo de vender libros**

El giro comercial y financiero adoptado por las grandes editoriales llevó a la instalación de una “ingeniería editorial” para la gestión y producción de estas empresas. Este modelo permite articular los diferentes recursos que intervienen para construir y hacer circular un libro orientado al éxito comercial en el corto plazo que adquirió la industria (Esteves, 2014; Thompson, 2012). La principal variable que recorre íntegramente el proceso productivo es el tiempo. Gran parte de los libros publicados por las grandes editoriales se caracterizan por ser producidos, exhibidos en librerías y difundidos por distintos medios durante un momento acotado: la mayor parte de las novedades tienen un ciclo de vida corto, que varía en función de su éxito, pero que suele no extenderse por más de tres meses. Son libros cuyas temáticas giran en torno a cuestiones que responden a acontecimientos más o menos circunstanciales, coyunturales, según la lógica de la agenda temática de los grandes medios de comunicación y las corrientes de opinión masivas.

“El gran problema que tiene la industria editorial es la devolución constante de libros, que fue generando que haya que reemplazarlos por otros nuevos. Es un crecimiento exponencial del número de novedades que requieren cierto grado de visibilidad en un mar de confusión”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

“La industria editorial consiste en vender libros”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2015)

A medida que decae el interés por determinada temática, aspecto que se refleja principalmente en la paulatina merma de ejemplares vendidos, los libros relacionados con esos tópicos son suplantados por otros. Las grandes editoriales invierten una gran cantidad de recursos (económicos y simbólicos) para que cada libro sea editado en unos pocos meses, con altas exigencias de retorno.

En línea con esos objetivos, en los últimos años se desarrolló una forma de trabajo que vincula fuertemente al editor (quien idea y desarrolla el plan de publicación de los libros) y al agente de prensa o de marketing (quien comunica y difunde las publicaciones). Esta vinculación implica que el editor tenga conocimientos de

marketing y prensa, y viceversa.

“El editor ha ido adquiriendo de manera informal conocimientos de marketing, por ejemplo, a la hora de discutir con un diseñador una portada, a la hora de elegir un título, qué le va a llamar la atención al lector”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2015)

Esta amalgama entre marketing, prensa y selección de contenidos, además de mostrar la reunión entre el rol del *editor* y el de *publisher*, expresa una novedad en el trabajo editorial dentro de los grandes grupos editoriales. Tal como refieren los entrevistados, aparece la idea del editor en tanto “productor”, al estilo de los productores de contenidos en los medios, o como “editor periodístico”, que propone temáticas y autores, pero además sigue cada instancia del desarrollo editorial y participa activamente de la posterior comercialización y difusión.

Esto se relaciona con la forma en que se remunera el trabajo del editor. Los editores tienen un plan anual con objetivos a cumplir y de eso depende la posibilidad de mejorar sus ingresos anuales. En los testimonios de los editores, se señala una tendencia a priorizar la edición de libros comerciales. La disputa por alcanzar estos objetivos anuales promueve una dinámica muy competitiva entre los mismos editores: ante el éxito comercial de una temática incipiente, buscan contratar libros similares ya que previsiblemente serán vendibles. Esto conlleva disputas internas y hace que se dé una oferta según el ciclo de tendencias, que lleva a la saturación y posterior abandono de un tema.

“El editor tiene mucha responsabilidad comercial. Tiene que defender el libro con marketing, con ventas. Convencer a todos para que la editorial le crea que ese libro que está haciendo es bueno. Es muy competitivo en términos concretos. Tenés un bono de un sueldo y medio en mano que cobrás una vez por año, ajustado a los resultados de tu trabajo. Los objetivos son: tener por lo menos cinco libros en el ranking, tres libros que se hayan reimpresso, dos libros que hayan vendido más de cinco mil ejemplares. Entonces vos tenés que defender tu libro, porque no te da lo mismo”. (Editora 1, PRH, 2013)

“Es un mercado muy chico que trabaja poca gente y trabajamos los mismos en las tres editoriales grandes y nos conocemos entre todos. Es poca gente la que trabaja en el mercado editorial porque además las editoriales no necesitan tantos empleados”. (Entrevista Editora 3, PRH, 2013)

Así, los editores de grandes editoriales incorporan paulatinamente la lógica de “vender libros” y se adaptan a esos lineamientos, de manera de poder conseguir varios títulos al año, cuantos más mejor, ya que aumentan las posibilidades de que algunos de ellos resulten exitosos y puedan ayudarlos a lograr los objetivos que les permitirán obtener

beneficios económicos, a la vez que el reconocimiento de los otros editores.

Sin embargo, esto tiene como correlato expresiones de malestar y frustración ante la cantidad de títulos a editar con un ritmo de trabajo acelerado. Los ritmos intensivos de trabajo y la dinámica eficientista de la corporación global afecta a los editores diferencialmente: son los editores de planta los que reciben más presiones, lo cual hace que en algunos casos la incidencia de la lógica comercial sea cuestionada y negociada en exigencias efectivas en cuanto a plazos y objetivos de trabajo. Sin embargo, en general las reglas de juego parecen ser aceptadas, sobre todo por quienes ocupan posiciones más jerárquicas.

### **Cazadores de tendencias: editores de novedades**

La dinámica de los grandes grupos editoriales, en la actualidad, conlleva la necesidad de que los editores cumplan ciertas características y se adapten a una lógica de trabajo estrechamente vinculada a lo comercial. Como señalamos, la superproducción de títulos y el acortamiento de los tiempos de producción llevan a una obsolescencia rápida de los libros en circulación. Los editores deben ser capaces de afrontar ese ritmo acelerado de producción y adquirir habilidades y herramientas que les permitan acomodarse a nuevas formas de editar y cumplir con sus objetivos editoriales y comerciales. Acompañando estos cambios en la forma de pensar el mercado y el negocio editorial, en los últimos años, los planteles editoriales de los grandes grupos comenzaron a mostrar cambios en los perfiles de quienes contratan como editores.

A partir de la información que aportaron los entrevistados acerca de los planteles en las empresas donde se desempeñan o desempeñaron anteriormente, encontramos pistas que permiten entender la mayor representación de profesionales del periodismo y la comunicación en el universo de editores. Los editores analizados provienen de diferentes espacios disciplinarios, abundan los egresados de las carreras de Ciencias de la Comunicación y de Periodismo, sumándose también egresados de disciplinas humanísticas y de ciencias sociales, como Letras, Sociología y Ciencia Política. El periodismo y la comunicación gráfica o en medios audiovisuales conforman una industria cultural dinámica en la que gran parte de sus contenidos son producidos en plazos muy cortos (diario, semanal). Los periodistas y comunicadores pueden afrontar, por trabajar cotidianamente con estos lineamientos, tiempos de producción vertiginosos y que desplieguen las habilidades para articular ese *timing* con la lógica editorial, en sentido clásico, que apuntaba a sostener productos (libros) más estables en el mediano y largo plazo.

"[Hay] una especie de necesidad de que el editor esté más abierto a consumos, tendencias, información, que maneje algo de lenguaje audiovisual. Todo lo que tuviera como una cosa de mucha reacción a lo coyuntural, porque se hacen muchos libros de coyuntura rápidos. Lo difícil es estar atento a ver si tus libros acompañan las cosas que están pasando, si no hay un tema de coyuntura que merezca ser incorporado. La idea era que los periodistas, al no venir del mundo editorial como que podían arriesgarse más". (Entrevista Editora 1, PRH, 2013)

Al reponer sus percepciones sobre la labor editorial, entre las habilidades que destacan, el manejo del tiempo es el elemento que los editores consideran fundamental para pensar la inserción de perfiles de editores provenientes del periodismo, comunicación y marketing. Resaltan la capacidad atribuida a los periodistas y comunicadores de trabajar con plazos muy cortos, detectar más fácilmente temáticas coyunturales, demostrar capacidad en la búsqueda de tendencias y temáticas atractivas para publicar a un público masivo. Estos profesionales están familiarizados con el trabajo y consumo cotidiano desde distintas plataformas mediáticas, por fuera del medio editorial, como la radio, la televisión, la prensa y las redes sociales.

"El periodismo tiene el sentido de urgencia y la costumbre de trabajar con *deadlines*. Eso para los periodistas es mucho más fácil que para los editores que no vienen del periodismo. El editor que viene del periodismo, también tiene que ver con una idea de obsolescencia rápida. Publicar y vender libros. Quiere decir vender libros. Venderlos.[...] A los editores que vienen del periodismo además los veía más permeables a aprender sobre el negocio. Los que venían de Letras, por ahí es más difícil". (Entrevista Director Editorial, PRH, 2015)

La sensibilidad que los editores desarrollan, si bien no rompe con la tradición editorial argentina, se nutre de esos otros lenguajes y herramientas que no necesariamente son adquiridos en el marco de una formación específica o avalados por una credencial académica.

Al mismo tiempo, el trabajo en estos conglomerados de la edición requiere que se incorporen habilidades específicas y un cierto conocimiento estandarizado. En ese sentido, lo que se entiende como "profesionalización" en el medio editorial está relacionado con los requerimientos de los grandes conglomerados en la lógica de la empresa global. Si bien los entrevistados registran y se refieren a procesos que llevan a una mayor profesionalización, esta no se condice con una efectiva formación específica de los editores en tanto tales.

En referencia con los espacios de formación específica, en términos curriculares, la carrera de edición, creada en 1991 por la Universidad de Buenos Aires

a partir de un convenio con la Cámara Argentina del Libro, casi no provee de profesionales a las grandes editoriales. De hecho es prácticamente nula la presencia de editores que hayan sido formados como tales en la disciplina en los grupos editoriales analizados. En su mayoría provienen de las disciplinas afines al periodismo y la comunicación, acorde a las modificaciones en los procesos productivos.

En general, los editores —una vez puestos en funciones— participan de cursos breves como parte de su perfeccionamiento laboral y profesional. Muchos realizan cursos en el exterior organizados por universidades extranjeras<sup>9</sup>, en áreas como *management*, edición, desarrollo del negocio, estrategia digital, diseño y producción, publicidad, ventas, y marketing; o bien, encuentros organizados por las cámaras empresariales del libro. Estas instancias de alguna manera reemplazan y son consideradas más fructíferas y adecuadas a la lógica del negocio actual que la formación universitaria en edición, desde la propia visión de algunos editores. En este sentido, la llamada “profesionalización” entre estos editores puede ser entendida más como un perfeccionamiento de técnicas y de modos de hacer que apuntan a la adecuación a las nuevas lógicas comerciales globales que como un proceso de formación en donde el título habilitante brinda la legitimidad necesaria para desenvolverse en el espacio editorial. Este modo de profesionalización no fue acompañado por la consolidación de una formación académica institucionalizada, sino que se consolidó en estos espacios de la mano de los grandes grupos, que funcionaron como espacios de formación portadores y “transmisores” de los modos de hacer de los editores. Su modalidad de “profesionalización” refiere a una estandarización de métodos que toma de otras profesiones o disciplinas disímiles a la historia de la edición, que se incorporan al universo de las prácticas editoriales y a los modos de concebir la propia actividad y que recupera los imperativos de este segmento comercial. En este sentido, los editores de los grupos comparten un oficio vinculado al espacio del que forman parte, que se nutre de herramientas antes ajenas al sector cultural y editorial.

Teniendo en cuenta estas transformaciones, la lógica comercial que atraviesa a la actividad editorial en la actualidad se aleja tanto de las instancias tradicionales de consagración y prestigio como de la pura planificación, ya que empiezan a ser valoradas nuevas herramientas que requieren una “capacidad personal” para afrontar la dinámica editorial. La actividad del editor se perfecciona y “profesionaliza” en la práctica, pero a partir de la adquisición de conocimientos que no necesariamente se vinculan a una carrera específica. Al mismo tiempo, las estrategias de jerarquización

de la planta de editores, a partir de la valoración de títulos, y credenciales académicas en las áreas de formación específica, conviven con una idea de “talento personal”, en donde la sensibilidad para detectar temas de interés y reunir autores en una gran editorial excede la reproducción mecánica de una destreza o habilidad profesional específica.

La escasa representatividad de editores formados en instituciones académicas para tal fin en los planteles editoriales de los grupos, así como las sucesivas instancias de sociabilidad y formación para editores ya en actividad, permite sacar algunas conclusiones. El editor “profesional” se construye principalmente a través de la experiencia y la práctica editorial en espacios específicos, en este caso: las grandes editoriales. En su vida laboral, los editores aplican repertorios de acción adquiridos en la práctica profesional, que se relacionan con elementos propios de una transferencia histórica de saberes y tradiciones editoriales, al tiempo que incorporan nuevas destrezas adecuadas a los requerimientos comerciales. Estas formas de hacer también responden a herramientas planificadas y estandarizadas, que son producto del contacto con otras disciplinas. La construcción de ese oficio se encuentra atravesada por transformaciones que exceden tanto la lógica específica de la legitimación, como la lógica puramente comercial y que resulta en un núcleo de elementos compartidos, a modo de una cultura empresarial específica, donde los editores de estos espacios ubican su producción entre lo “intuitivo” del “olfato editorial” y el “cálculo económico” propio del medio empresarial en que se inscriben. En este marco es que los editores desarrollan distintas estrategias creativas para posicionarse diferencialmente en un mercado cada vez más competitivo.

### **Desarrollar el “olfato” comercial del editor: dimensiones de la regulación**

Los editores de los grandes grupos desarrollan a lo largo de su experiencia laboral habilidades y destrezas que apuntan a captar novedades y tendencias emergentes, así como resignificar y reintroducir temáticas y autores que pueden recuperarse del pasado, al descubrir nuevos nichos de mercado en donde colocarlos<sup>10</sup>. En ese sentido, a la manera de un creativo publicitario, el editor debe poder captar “el pulso” del momento. Debe tener la capacidad de combinar elementos para que parezcan novedosos sin ser disruptivos y poder llegarle al consumidor, entretenerlo; y, más importante aún, comprenderlo entendiendo “el momento” que se vive (Miguel y Galimberti, 2011:177). Un editor debe construir una mirada amplia, curiosa, entusiasta, abierta a lo nuevo y también abierta a resignificar el pasado y devolverlo al presente





con una estela de novedad.

El trabajo con los medios de comunicación, sea televisión, radio y prensa, y sobre todo en los últimos tiempos, con las redes sociales e internet, les permite a los editores —y lo relatan con fuerza quienes provienen del ámbito periodístico— encontrar elementos para diagramar su plan editorial con el objetivo de “llegarle al público”, en sintonía con la disciplina del marketing, la publicidad y otras industrias creativas y de consumo (Cochoy, 1998). La construcción de una *expertise* específica relacionada con el conocimiento de las tendencias, o bien de identificación de espacios aún marginales pero con una potencialidad para desarrollar, opera de distintos modos según el relato de los editores, pero todos los testimonios responden a la construcción de una especie de saber, un “*insight*” (González y Orden, 2011)<sup>11</sup>.

Un editor debe, por sobre todas las cosas, entrenarse para descubrir el potencial de determinado libro/tema/autor de convertirse en un éxito de ventas, mediante el uso de herramientas o procedimientos poco claros y que los entrevistados resumen en habilidades o destrezas asociadas al desarrollo de capacidades intuitivas, orientadas a detectar tendencias de intereses en el gran público. Esa síntesis de elementos diversos, que permite detectar qué libro puede llegar a venderse exitosamente, la capacidad de interceptar la novedad de manera que se convierta en un libro redituable, se enuncia bajo la idea de “olfato”, que aparece como explicación nativa del éxito de los editores y que construye su visión del negocio editorial local, no fácilmente extrapolable a otros contextos. Lograr extraer tendencias a partir de escasos recursos de manera intuitiva requiere de un manejo o conocimiento de los sentidos comunes circulantes, aunque esto pueda darse de manera inconsciente o no reflexiva.

“No existe nada de estudio de mercado, no hay recursos, básicamente no hay plata para hacer eso. El mercado es muy chico todavía. Hacés así y te funciona [...] Es todo una intuición, algo de información de mercado, pero no estudios de tendencias, por dónde va esto o aquello. Uno no hace un estudio de ningún tipo y con eso igual funciona”. (Entrevista Gerente de Marketing, Planeta, 2011)

El editor debe ser capaz de ubicarse a la vanguardia, es decir adelantarse a otros editores en competencia. Debe ser capaz de dimensionar un objeto atractivo, que al mismo tiempo “rinda como negocio”. Debe detectar temas/libros que “enganchen”, que den ganas de leer (y comprar) un libro. Teniendo en cuenta estas particularidades, no es posible pensar a los editores de este mercado puramente desde una mirada estandarizada acerca de la producción editorial. La labor del editor no se reduce a su

perspectiva profesional, sino que se traslada a un plano más amplio, relacionado con su vida cotidiana, sus gustos e intereses:

“Yo soy antes un lector que un editor. Yo creo que lo más significativo es el entusiasmo y las ganas de salir leyendo que me da, independientemente del género y de lo que sea. La palabra sería «si me enganchó», no se me ocurre otra mejor. Independientemente de sus cualidades literarias, de sus posiciones políticas. Luego pienso si además de engancharme a mí, podría llegar a enganchar a las personas. Pero lo que más valoro de mis editores, cuando vienen y traen un proyecto, es cuán entusiasmados están... Este es un negocio básicamente de transmisión de entusiasmo”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

A partir de los testimonios de los editores pensados en su contexto de producción, es posible identificar cómo intentan capturar el espíritu del momento de una sociedad, cómo ponen en práctica su llamado “olfato editorial” comercial. En este proceso entra en juego la capacidad del editor (lo que llaman su “talento personal”) para instalar una temática de manera anticipada, o bien cubrirla. Estas capacidades son muy bien evaluadas y valoradas por los propios editores y hacen a la conformación de percepciones sobre el espacio de producción editorial, su lugar en ese espacio, cómo ubican en él a sus colegas y quiénes resultan referentes.

“Los editores hoy en día no están esperando que los libros les lleguen sino que los salen a buscar, con mayor o menor éxito, pero los salen a buscar. De algún modo empiezan a actuar más como editores periodísticos, es decir «si yo creo que se va a vender sobre tal tema, o sería bueno que tal escritor escribiera sobre tal cosa», es decir hay muchos más libros por encargo. Muchas más ideas surgidas desde la editorial. Vas a buscar al tipo famoso....”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

Los editores, más que estar esperando propuestas de autores que buscan ser publicados, están trabajando activamente sobre la lectura de su actualidad, la coyuntura y las tendencias del momento. Cuando detectan un tema “vendible” o que “puede enganchar”, salen en la búsqueda de un autor que aún no tuvo la idea de escribir un libro que aún no existe.

Muchos editores provienen del mundo periodístico y, al mismo tiempo, es común la contratación de autores que provienen del mismo medio. La conformación de espacios colectivos, por medio de los cuales los periodistas y editores se encuentran por trayectorias laborales coincidentes y redes de contactos donde los vinculan personas en común, aparece como uno de los principales modos en que los editores eligen autores y temáticas a editar. Tal como expresan los entrevistados, los vínculos en el medio periodístico o los contactos de colegas son importantes a la hora de

desarrollar una idea editorial que aún no tiene un autor definido.

“Digo, «uy estaría bueno hacer un libro sobre... no sé, el Riachuelo». Entonces por ahí decís «¿qué periodista estuvo trabajando con este tema?» Tal. Entonces llamo a Tal de *La Nación* y le digo «che, estamos pensando en armar un libro sobre esto, ¿te interesa hacerlo?» (Entrevista Editora Junior, PRH, 2015)

“Pensé en algún periodista deportivo, que corra y que sea un referente de esto. El libro que vendió mucho es de alguien que es conocido, es periodista deportivo, se dedica al *running* y puede dar charlas y entonces lo contactamos a él. (Entrevista Editora Junior, PRH, 2015)

Los contactos dentro del medio profesional también permiten que se acerquen autores con ideas para nuevas publicaciones. El capital social, que se materializa en las redes de relaciones sociales en las que los editores y otros actores de la editorial están inmersos, les permite llevar a cabo nuevos proyectos de libros y les posibilita posicionarse en relación a corrientes intelectuales y de escritores (Thompson, 2012).

“En general los otros periodistas se te acercan porque saben que vos trabajás en eso, porque invitaste a algún amigo, porque vos se lo comentaste... Cuando entré a trabajar se lo empecé a comentar a todo el mundo para que sepan. La dinámica es que el periodista que quiere ser autor te acerca su idea para que vos la presentes en la editorial”. (Entrevista Agente editorial, PRH, 2014)

Así el editor va desarrollando, junto con sus redes de contactos profesionales, su propio “olfato comercial”: una intuición sobre temáticas que puedan ser atractivas y pasibles de resultar en un proyecto de libro. El editor aspira a abordar una demanda latente o a construir una oferta que considera vacante. Si bien el área específica de marketing puede sugerir acerca de “nichos”, proponer ideas o temáticas que podrían ser publicables —al advertir un grupo potencial de consumidores—, son los editores y, sobre todo, el Director Editorial, quienes llevan a cabo esta tarea de manera activa y constante en los grandes grupos editoriales.

“Los editores en general están informados porque siempre están buscando cuáles son las tendencias ahora, qué se está poniendo de moda... A veces uno puede anticipar o llegar justo ahí. Cuando nosotros vimos que había una búsqueda por consumos espirituales, esa tendencia la detectamos en otras cosas, en que había mucha gente que iba a meditar, que había un coso que se llamaba El Arte de Vivir y entendimos que había una demanda, y salió el libro de Ari Paluch y vendió un montón. (Entrevista Gerente de Marketing, Planeta, 2011)

Para lograr identificar temáticas vigentes o marginales, los editores traspasan su actividad laboral y buscan activamente nutrirse de elementos que aparecen no sólo en sus relaciones con sus colegas, sino sobre todo en otros planos de la vida social. En la

construcción del “olfato comercial” del editor y su trabajo cotidiano, muchas veces no se distingue una separación entre el mundo del trabajo y la esfera personal, más íntima. Sus relaciones personales, familiares y de amistad, sus viajes, sus momentos de ocio, sus gustos y consumos culturales se homologan a su vida profesional, conformándose mutuamente.

“Yo soy muy oyente de FM Metro desde hace muchos años, trabajé muchos años en radio y hay varios amigos que siguen trabajando en esa radio y los escucho porque es como escuchar gente que conocés. Escuché varias veces la columna de Lousteau<sup>12</sup> y me pareció súper interesante y me di cuenta que era un libro, entonces lo llamé y me dijo que sí le interesaba escribir y que además tenía varias ideas. Me senté con él y me di cuenta de que era un recontra autor para vender”. (Entrevista Editora 2, PRH, 2013)

Familiares, amigos y contactos dentro y fuera del medio profesional son una importante fuente de representaciones que permiten formarse una idea de su *target*, perfiles de lectores, de cuáles son las demandas latentes e intereses por explotar en el gran público.

“Yo, por ejemplo, tengo un suegro «anti K». Militante «anti K» y ahora es pro-Papa porque está bien serlo. Cuando publico a Rolando Hanglin, por ejemplo, pienso en él. De alguna forma, te formateás el perfil de lectores: el perfil «facho», el perfil de «lector de novela romántica», el de «obras diversas»...”. (Entrevista Editora 2, PRH, 2013)

“Por ejemplo, los libros de *running*. Fue como que todo el mundo está corriendo, ¿entendés? El tema surgió charlando con una amiga, fue como «Ah bueno, démosle bola a esto». (Entrevista Editora junior, PRH, 2015)

“Tengo amigas no lectoras que cuando me piden un libro, sé que va a funcionar. Me dicen: «Dame la biografía de Amalita», y después me dicen: «¿No tenés la biografía de otro rico?» Les gusta leer sobre gente rica y esto te da una idea de lo que se busca en las librerías”. (Entrevista Editora 2, PRH, 2013)

Este “olfato comercial” apela al componente creativo, “mágico”, que los editores reconocen como una capacidad de inventar, proponer temáticas que pueden estar más o menos visibles en la esfera pública, pero generalmente presentes en el ámbito local y hasta global y que permiten configurar una cantidad aceptable de ventas futuras. Se trata de procedimientos que no resultan transparentes, hay algo del orden de lo azaroso que se relaciona con el imponderable de intuir la demanda de una manera estrictamente calculable.

“Los grandes fenómenos sociales y ligados con el mundo de los libros, los éxitos internacionales, globales de la industria editorial, no ocurren a partir de una

planificación de marketing o del editor. Ahí entra en acción un fenómeno boca a boca, de identificación social, de que hay que leer el libro que se está leyendo para estar informado de lo que hoy pasa, similar a por qué un restaurante se pone de moda, o una casa de ropa se pone de moda. Los grandes fenómenos editoriales son siempre imprevistos, si no sería facilísimo el negocio”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

Entonces, los editores apelan más bien a fenómenos opacos marcados por la lógica del “don” o la “iluminación”. Aquí, el “olfato comercial” logra una síntesis que permite la convivencia de la lógica del cálculo económico y la lógica de la inspiración, “el momento mágico de revelación de una idea”, que opera construyendo, de manera carismática, la figura del editor creativo, iluminado, que al mismo tiempo y en base a ese proceso creativo, potencialmente único e irrepetible, logra un suceso de ventas varias veces al año.

“Tenés exigencias de rentabilidad, el negocio tiene que funcionar, todos tenemos que cobrar el sueldo y los accionistas tienen que llevarse su plata, pero en el medio sigue siendo un juego muy creativo. Y de alguna manera muy libre”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

Así vemos que el “olfato comercial” que desarrollan los editores de los grandes grupos está conformado por distintos aspectos que se dirimen en el interior del proceso de producción editorial, relacionado con las transformaciones específicas en las empresas editoriales. Ese dispositivo apunta a capturar un humor social coyuntural mediante distintas habilidades que los editores reconocen como propias de un talento y creatividad individual. Esta capacidad es el resultado de una serie de prácticas y estrategias que los editores incorporan de manera no siempre reflexiva, por lo que aparece como automática y propia de unos pocos editores favorecidos.

Sin embargo, dicho “olfato comercial” es una construcción colectiva por medio del cual los agentes trasladan sus percepciones e intuiciones a libros o a proyectos de libros, que comparten con el resto de los editores de los grandes grupos y que se nutre de: a) herramientas que provienen del mundo del periodismo, los medios de comunicación y las redes sociales e internet, que funcionan como usinas de ideas y temáticas; b) herramientas provenientes del marketing, que apuntan a la investigación de mercado y el análisis de los consumidores; y c) elementos intuitivos y opacos en línea con los posicionamientos de los editores, en cuanto a sus propios consumos culturales, sus relaciones laborales y personales, amistades y vínculos familiares, que hacen a los intereses de los editores y a través de lo cual catalizan los intereses del mundo que los rodea. En este sentido, el quehacer editorial se nutre de aspectos de la



vida personal de los agentes, que enriquecen y repercuten sobre su trabajo, y permiten complejizar a mayor escala la tensión entre vida laboral y vida personal en esta etapa del capitalismo, que instala una nueva idea de subjetividad y refuerza la noción de editor como “empresa personal” (BoltanskiyChiapello, 2010; Landa y Marengo, 2015; Laval y Dardot, 2013). Cumplir con el plan editorial y conseguir no uno sino varios éxitos de ventas al año, estresa el trabajo creativo en un doble sentido: por un lado, los editores sienten la presión de tener que “vender” sus libros, primero al comité editorial, que autoriza la edición, y luego esperar que eso “funcione” efectivamente y devuelva niveles aceptables de ventas; por otro lado, al estar detrás de la producción de varios libros al mismo tiempo, que además deben publicarse antes de que la temática pierda interés, aparece la evaluación sobre la dedicación y la calidad final del producto. Muchas veces sienten que los libros podrían salir mejor editados, pero no hay tiempo suficiente, lo cual puede constituir una fuente de frustración en el trabajo.

“Hay un punto en que la poca venta te mete mucha presión. Mucha presión”.  
(Entrevista Editora 8, PRH, 2014)

“La verdad es que los editores leen muy poco los libros. No tienen tiempo, no es que son malos editores. Si tenés que hacer cinco libros en un mes, ¿vos podés creer que alguien va a leer con detalle cinco libros? Podría estar mejor, pero lo tengo sacar, porque si no lo tengo que pasar de mes y el tema se cae, se muere”.  
(Entrevista Editora 12, PRH, 2013).

Esto hace que el editor esté permanentemente alerta para incorporar lecturas de su entorno que le permitan procesar tendencias e intereses latentes que lo lleven a producir libros y cumplir con su plan editorial, y también influye en que el editor publique temas que no son tan cercanos a sus intereses pero que pueden venderse bien. En esa instancia, se negocian los límites entre lograr ventas y, al mismo tiempo, editar obras que gratifiquen.

“Es muy difícil tener un equilibrio entre la vida personal y este trabajo porque es un trabajo de tiempo completo, es un trabajo que si el domingo lees el diario estás trabajando o si estás escuchando la radio... es inconciliable, no es un trabajo normal, en mi opinión”. (Entrevista Editora 2, PRH, 2013)

“Yo ahora estoy editando libros de cocina que no quiero editar más, pero empecé con eso y libros que se van muy claramente de mis intereses. No sé si contrataría libros de autoayuda, por más que me resulte tentador. Ahora, tenés uno y es tu seguro de desempleo. Tener un autor o autora que te vende en muchos lugares te ayuda mucho”. (Entrevista Editora 12, PRH, 2015)

Todos estos cambios tienen lugar bajo un clima de ideas que pueden relacionarse con la idea de “nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2010) o “cultura del nuevo capitalismo” (Sennett, 2006). Estos contextos dan lugar a un desarrollo individual donde la autodisciplina y la autocrítica se presentan en todos los dominios de expresión individual, donde los estándares importan, y la búsqueda de la calidad en todas las áreas de la vida idealmente se vuelve un fin en sí misma. Este planteo va de la mano con una concepción meritocrática, donde hay una permanente evaluación del “talento” y de las habilidades potenciales, donde las comparaciones entre individuos se vuelven profundamente personales. En este sentido, el desarrollo de un olfato comercial intuitivo y creativo tensiona con cuestiones estructurales del espacio de las grandes editoriales que impone cierta dinámica que puede absorber los márgenes de acción que los editores negocian. En esta disyuntiva se construye el *ethos* del editor.

### **Un buen editor: el reconocimiento de la “gran esponja comercial”**

En las percepciones que los editores reponen sobre su actividad profesional y cómo perciben el mundo de la edición, aparecen tensiones entre la dimensión creativa y la comercial. Nos encontramos en un espacio de producción en el que la lógica de mercado opera de manera dominante, estandarizando procedimientos y orientando a la prosecución de objetivos que resulten en beneficios económicos. Sin embargo, las capacidades que potencialmente podrían lograr éxitos de ventas no dependen de elementos transparentes, observables y medibles, sino que, por el contrario, se trata de habilidades individuales, intuitivas y muchas veces inconscientes, que permiten hacer lecturas de la actualidad en base a un conjunto amplio de elementos diversos que se sintetizan en la idea de “olfato” comercial. Estas habilidades se encuentran distribuidas desigualmente entre los editores y operan como capital simbólico: sólo algunos pocos logran el reconocimiento de sus pares por el desarrollo de su “olfato” comercial, que no deja de entenderse y reconocerse como una capacidad creativa individual. Si bien la gran empresa editorial está atravesada por la lógica de la rentabilidad, el trabajo del editor apela al componente creativo que permite sintetizar tendencias, demandas y nichos de mercado como “recurso” clave del que se nutre la editorial y sobre el cual es posible construir prestigio. En última instancia, en las destrezas vinculadas al hacer una lectura adecuada de la coyuntura, del captar un “humor social”, o detectar una tendencia incipiente, es donde se encuentra el “buen editor”.

“Los editores tienen que ver la televisión, tienen que navegar por internet, tienen que estar enterados de las tendencias. Un editor muy bueno es una Gran Esponja Pop de tendencias que están dando vueltas por el mundo”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2015)

Actualmente, en las grandes editoriales el editor logra prestigio y es reconocido por su capacidad editorial cuando logra conciliar la habilidad comercial con el talento personal y creativo para construir temáticas y autores exitosos. La orientación dominante que organiza las percepciones y el reconocimiento entre estos editores se relaciona con la publicación de temas y autores que puedan tornarse masivos. Esto implica un cambio de lógica con respecto a momentos anteriores del espacio editorial, cuando predominaba la lógica del mundo cultural/intelectual por sobre la lógica puramente comercial, que es vista como un interés burdo, sin refinamiento (de Diego, 2006; Sorá, 2004; Vanoli, 2010).

“Hay olfatos, hay percepciones. Hay gente que tiene más percepción para lo comercial, para pensar «Este pibe, o este autor, o este libro, me parece que le puede interesar a mucha gente». Para mí, te digo sinceramente, este trabajo ha sido un gran desafío al ego”. (Entrevista Editora 3, Aguilar-PRH, 2015)

En las últimas décadas, los editores en las grandes editoriales han cambiado los modos de pensar su trabajo y también los modos en que conciben la relación de los lectores con la lectura. Esto se combina de manera compleja con cambios a nivel personal que permiten incorporar nuevas categorías y modos de entender el negocio editorial orientado al gran público, la valoración que los editores tienen de su propio trabajo, de sus pares y del mercado al que apuntan.

El editor debe ser un motorizador del entusiasmo al interior de la editorial, debe convencer a sus colegas de que ha sido capaz de “leer bien” la coyuntura, que tiene un tema, autor o libro interesante entre manos y debe poder transmitirles el entusiasmo necesario para que “compren” la idea, decidan editarla y apoyarla con recursos en difusión y distribución. Los editores no sólo deben defender la idea de publicación de un libro sino que permanentemente están negociando su propia capacidad de entender su entorno y editar en función de su “olfato”.

“Por lo general, los editores somos grandes mentirosos que convencemos a los demás de que hay un gran libro ahí cuando en verdad no hay nada. Ese es el trabajo de un editor y creo que un editor hace bien su trabajo cuando realmente está entusiasmado con el libro y puede transmitir a los otros departamentos ese entusiasmo”. (Entrevista Editora, PRH, 2013).

“Es una discusión donde a veces depende mucho del convencimiento y la





argumentación del editor. Porque si yo recibo el proyecto y me gustó, puedo decir «a mí me gustó por esto y esto». Lo vendo. Si a mí no me gustó, no lo voy a vender tan bien. La opinión de los demás también es subjetiva, si yo estaba engripada y no lo defendí suficiente o no lo expliqué bien, no lo entendí bien, no sale y por ahí el proyecto era buenísimo. Se va a otra editorial, sale tres meses después y es un éxito. Ha pasado”.(Entrevista Editora 2, PRH, 2013)

Se registra en las propias prácticas un corrimiento que resumidamente puede expresarse como emergente en la tensión entre la jerarquía de valores propios del mundo académico intelectual y una estructuración en función de una demanda fluctuante e imprevisible. Estos editores se encuentran en la actualidad mucho menos influenciados que las generaciones anteriores por la tradición editorial que priorizaba la construcción de un catálogo que expresara afinidad con las posiciones privilegiadas del campo literario o intelectual.

“En general, uno tiende a tener la actitud un poco prejuiciosa. Encontrarte con qué le interesa a la gente implica pensar qué piensa alguien cuando decide gastarse entre 100 y 300 pesos en un gasto superfluo, que no es necesario. Lo hace o porque le interesa un tema o para entretenerse, y eso lo va acompañar tal vez uno o dos meses en el colectivo o antes de irse a dormir, o el fin de semana. El 90 por ciento de la gente no tiene el vínculo que tiene uno con el libro”. (Entrevista Editora 3, Aguilar-PRH, 2015)

“Una de las primeras máximas que aprendí cuando entré acá es «una cosa es mi biblioteca y otra es mi plan editorial». Lo que yo leo es un problema mío”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2011)

“El prestigio a mí no me entusiasma mucho. Como motor, no genera ventas y muchas veces lo que hace es trabar la rueda del negocio”. (Entrevista Director Editorial, PRH, 2015).

En el marco de una lógica comercial, los elementos relacionados con el prestigio académico, intelectual, propio del campo cultural son reconfigurados de manera tal que permitan obtener un beneficio comercial. No se deja de pensar, en cierta medida, en la posibilidad de poder construir un catálogo, con obras y autores “de peso”, que permita mejorar el posicionamiento de la editorial. Esto implica una visión del negocio donde se debe lograr un balance entre la edición de libros orientados al gran mercado, producto de tendencias incipientes que se busca rastrear e identificar entre los públicos posibles, y la intención de construir un catálogo de cierto prestigio, que pueda dialogar con la tradición editorial local. Al mismo tiempo, el prestigio de los propios editores se atribuye a quienes logran éxitos de ventas, que no dependen de fórmulas probadas sino de variables volátiles, difíciles de dimensionar.

Sin herramientas certeras que permitan cuantificar la demanda de libros, se despliegan múltiples habilidades en distintos niveles, que apuntan a sintetizar las



tendencias o intereses latentes entre los lectores en un momento determinado. Así, el “olfato” del editor, si bien se orienta hacia el éxito comercial, permanece en la órbita de lo intuitivo, de la combinación creativa de factores disímiles que, al reunirse por obra de determinado editor, le atribuyen una capacidad individual vinculada a los espacios de producción cultural y simbólica, en función de elementos abstractos como la inspiración, la intuición, etcétera. Un éxito editorial es un fenómeno *ex ante*, que se efectiviza cuando efectivamente logra posicionarse en los rankings de ventas. El buen editor en estos espacios es aquel que logra hacer esa síntesis que permite identificar un tema, que logra atravesar las distintas etapas de la producción editorial convenciendo a otros editores y transmitiendo entusiasmo en la estructura editorial que será un éxito, y que efectivamente se gana el respeto entre otros editores al conseguir las ventas necesarias para apuntalar su plan editorial anual.

### Consideraciones finales

En este recorrido, abordamos algunos aspectos de las transformaciones que sucedieron durante las últimas décadas en el polo más comercial del espacio editorial local. Los procesos globales que reconfiguraron la industria impactaron fuertemente en los modos en que los editores, agentes principales del campo editorial, llevan a cabo su trabajo. En este sentido, se pudo identificar un cambio en la composición de los planteles editoriales, incorporando herramientas provenientes de otros espacios vinculados a las industrias creativas, “ajenos” a la industria editorial de períodos anteriores. Estas herramientas provenientes del mundo de la comunicación, el marketing, el *management*, el periodismo, las nuevas tecnologías y el estudio de tendencias, permiten ilustrar transformaciones en los modos en que los editores conciben su trabajo y lo llevan a cabo a partir de la conformación de un olfato específico, resultado de lógicas comerciales y culturales.

Este olfato lejos está de reducirse a un estudio planificado y serializado como plantean algunas lecturas superficiales sobre el espacio editorial actual. La actividad editorial involucra procesos de intuición que atraviesan no sólo las trayectorias laborales sino también la vida personal y social de los editores. La idea de “empresa personal” subyace en el trabajo de los editores. Las condiciones del mercado y la posición del agente en una empresa que exige niveles de rentabilidad lleva a que los editores compitan entre sí por obtener libros cuyos resultados comerciales repercuten en su propia trayectoria personal. La posibilidad de construir una carrera exitosa depende entonces de habilidades que son consideradas individuales y de



procedimientos que no son estandarizados ni cuantificables. En un espacio competitivo, tanto a nivel general, como dentro de las grandes empresas editoriales, los editores construyen habilidades que son el resultado de procesos colectivos más amplios, que tienen que ver con procesos y transformaciones globales de las industrias del entretenimiento que cada vez se orienta más fuertemente a estar direccionada en función de los consumidores.

La producción y el trabajo en las llamadas industrias creativas implica no solamente “formas de hacer” sino “formas de ser” de esos productores en el marco de redes de contactos cara-a-cara. En este sentido, la noción de “empresa personal” debe ser analizada en función de otros elementos que van más allá de lo estrictamente económico y que tienen que ver con dimensiones constitutivas de la individualidad en un sentido amplio (cultural, estético, espiritual, relacional, etc.) y que tensionan las formas de percibir y performar el mundo del trabajo. De esta manera consideramos que, frente a enfoques que piensan las transformaciones en el espacio editorial como una mera adaptación a una lógica empresarial global, debemos hacer énfasis en comprender las prácticas, representaciones y significaciones de los agentes que llevan adelante su actividad, en un marco de acción que les permite negociar y disputar posicionamientos frente a condiciones cambiantes. Esta perspectiva de análisis propone lecturas transversales que consideren mundos diversos de la experiencia social que piensen estos procesos en su positividad, es decir desde la capacidad que tiene de crear, reproducir y ampliar exitosamente nuevas relaciones sociales.

### Referencias bibliográficas

- AGUADO, Amelia. (2006). “Políticas editoriales e impacto cultural en la Argentina: 1880-2000”. En *Información, Cultura y Sociedad*, 15, pp. 95-105.
- BELTRÁN, Gastón y Paula Miguel. (2011). “Emprendedores creativos. Reacomodamientos en trayectorias de la clase media por la vía de la inversión simbólica”. En Lucas Rubinich y Paula Miguel (comps.), *0110. Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires, 2001-2010*, pp. 225-253. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- BHASKAR, Michael. (2014). *La máquina de contenido. Hacia una teoría de la edición desde la imprenta hasta la red digital*. México: FCE.
- BOLTANSKI, Luc y Éve Chiapello. (2010). *El nuevo espíritu del capitalismo*. España: Akal.

- BOURDIEU, Pierre. (1985). *¿Qué significa hablar? La economía de los intercambios lingüísticos*. Madrid: Akal.
- BOURDIEU, Pierre. (1995). *Las reglas del arte: génesis y estructura del campo literario*. Barcelona: Anagrama.
- BOURDIEU, Pierre. (2000.a). *La miseria del mundo*. Buenos Aires: FCE.
- BOURDIEU, Pierre. (2000.b). *Cuestiones de sociología*. Madrid: Akal/Istmo.
- BOURDIEU, Pierre. (2003). *Creencia artística y bienes simbólicos: elementos para una sociología de la cultura*. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- BOURDIEU, Pierre, Jean Claude Passeron y Jean Claude Chamboredón. (2002). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- BOTTO, Malena. (2006). "La concentración y la polarización de la industria editorial". En José Luis de Diego (ed.), *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*, pp. 209-249. Buenos Aires: FCE.
- CAP. (2015). *Libro blanco de la edición*. Buenos Aires: Cámara Argentina de Publicaciones.
- COCHOY, Frank. (1998). "Another discipline for the market economy: marketing as a performative knowledge and know-how for capitalism". En *The Sociological Review*, 46, pp. 194-221.
- CORTÉS, Fernando. (2000). *Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales*. México: El Colegio de México.
- DE DIEGO, José Luis. (ed.). (2006). *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires: FCE.
- DE DIEGO, José Luis. (2015). *La otra cara de Jano. Una mirada crítica sobre el libro y la edición*. Buenos Aires: Ampersand.
- DE SAGASTIZÁBAL, Leandro y Fernando Estéves (eds.). (2002). *El mundo de la edición de libros*. Buenos Aires: Paidós.
- DE SAGASTIZÁBAL, Leandro y Luis Quevedo (eds.). (2015). *Optimistas seriales: conversaciones con editores*. Buenos Aires: Eudeba.
- DIMAGGIO, Pauly Walter Powell. (eds). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DU GAY, Paul. (1996). *Consumption and identity at work*. London: SAGE Publications.
- ESTEVEZ, Fernando. (2014). *Manual de supervivencia para editores del siglo XXI*. Buenos Aires: Eudeba.
- GONZÁLEZ, Walter y Pedro Orden. (2011). "El insight como oráculo. Intermediación experta, simbólica y creativa en la investigación de mercado". En Lucas Rubinich y

- Paula Miguel (comps.), *0110. Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires, 2001-2010*, pp. 191-222. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- GUBER, Rosana. (1991). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires: Legasa.
- HAMMERSLEY, Martyn y Paul Atkinson. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- HELVACIOGLU, Banu. (2000). "Globalization in the Neighbourhood". En *International Sociology*, 15 (2), pp. 326-42.
- HESMONDHALGH, David. (2008). "Cultural and Creative Industries". En Tony Bennett y John Frow (eds), *Handbook of Cultural Analysis*, pp.552-568. Oxford: Blackwell.
- HOLSTEIN, James y Jaber Gubrium. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IBIS. (2015). *Global Book Publishing: Market Research Report*. Disponible en <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-book-publishing.html>
- LAVAL, Christian y Pierre Dardot. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- MARENGO, Leonardo Gabriel, María Inés Landa, Juan Pablo Gonnet y Andrea del Bono. (2013). "La sofisticación del discurso managerial: reflexiones sobre su actualización y notas sobre sus mutaciones". En Andrea Pujol y Constanza Dallo Asta (comps.), *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*, pp.145-170. Córdoba: E-book (Licencia CreativeCommons). Disponible en [http://www.simposiotas.com.ar/Libro\\_TAS.pdf](http://www.simposiotas.com.ar/Libro_TAS.pdf)
- MARTEL, Frederic. (2014). *Cultura mainstream*. Buenos Aires: Alfaguara.
- MAXWELL, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage Publications.
- MCROBBIE, Angela. (1998). *British fashion design. Rag trade or image industry?* London: Routledge.
- MIGUEL, Paula y Matías Galimberti. (2011). "¿La creatividad en disputa? Tensiones y transformaciones recientes en el campo publicitario". En Miguel, Paula y Lucas Rubinich (eds.), *0110 Creatividad, economía y cultura en la ciudad de Buenos Aires 2001-2010*, pp.163-190. Buenos Aires: Aurelia Rivera.
- ROBERTSON, Roland. (1995). "Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity". En Mike Featherstone, Scott Lash y Roland Robertson (eds.) *Global Modernities*, pp. 25-43. London: SAGE Publications.
- ROMÁN, Viviana. (2013). "Estrategias empresariales de las pymes editoriales argentinas a principios del siglo XXI". En *Revista Latina de Sociología*, 3, pp. 133-148.

- SAFERSTEIN, Ezequiel. (2014). *La cocina del best-seller político. Producción y circulación de géneros editoriales sobre la coyuntura socio-política argentina (2001-2011)*. Tesis de Maestría, Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES), Buenos Aires.
- SAUTU, Ruth. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere.
- SCHAVELZON, Guillermo. (2013). "El nuevo rol del editor y el futuro del libro y la industria editorial". En *Bastarda*, 21, pp. 47-58.
- SCHOFER, Evan, Francisco Ramírez y John Meyer. (2000). "The effects of Science on National Economic Development, 1970 to 1990". En *American Sociology Review*, 65, pp. 866-67.
- SENNETT, Richard. (2006). *La cultura en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- SORÁ, Gustavo. (2004). "Editores y editoriales de ciencias sociales: un capital específico". En Mariano Plotkiny Federico Neiburg (comps.), *Intelectuales y expertos. La constitución del conocimiento social en Argentina*, pp. 265-84. Buenos Aires: Paidós.
- SZPILBARG, Daniela. (2015). *Las tramas de la edición mundializada. Transformaciones y horizontes del campo editorial en Argentina 1998-2013*. Tesis de Doctorado. FSOC, UBA, Buenos Aires.
- THOMPSON, John B. (2012). *Merchants of culture. The publishing business in the twenty first century*. New York: Plume.
- UNCTAD.(2013). *Creative Economy Report 2013*. New York: United Nations/UNDP/UNESCO.
- VANOLI, Hernán. (2010). "Sobre editoriales literarias y la reconfiguración de una cultura". En *Nueva Sociedad*, 230, pp. 129-51.
- VANOLI, Hernán. (2011). *Por una sociología del espacio editorial. Cuatro modelos de edición literaria en la Argentina*. Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- WISCHENBART, Rüdiger. (2015). *The global ranking of the publishing industry 2014*. Disponible en [http://www.wischenbart.com/upload/Global-Ranking-of-the-Publishing-Industry\\_2014\\_Analysis.pdf](http://www.wischenbart.com/upload/Global-Ranking-of-the-Publishing-Industry_2014_Analysis.pdf).
- YALE University.(2015). *Yale Publishing Course*. Disponible en <http://publishing-course.yale.edu/why-attend/>

## Notas

<sup>1</sup>En los estudios sobre el libro y la edición, existe una separación entre la figura del *publisher*, quien se encarga de los aspectos comerciales de la actividad editorial (del cálculo de rentabilidad, el cálculo de las tiradas), y la del *editor*, quien trabaja con el contenido del texto (la corrección y discusión con el autor acerca de lo escrito) (Vanoli, 2011). Sin embargo, las transformaciones en el rol del editor de las últimas décadas dentro de los grandes grupos incorporan la novedad de un rol activo de los editores en todas las fases del proceso productivo. En los grandes grupos, los editores proponen temas (que se deciden en comités), trabajan con los contenidos y con el autor, y a la vez tienen injerencia sobre los aspectos técnicos y comerciales; por ello, en este caso, las figuras de *editor* y *publisher* aparecen unificadas en los editores y directores editoriales.

<sup>2</sup>Esa articulación entre producción creativa y producción material se vincula también con la intervención de los editores en el comité editorial; la relación con los agentes de marketing y de prensa en la comunicación; la consagración de los autores y su posicionamiento como marca; la distribución en los canales de venta; los resultados obtenidos por estos libros y las maniobras de las empresas para mantenerlos vigentes (Saferstein, 2014).

<sup>3</sup> Esta serie de datos incluye aquellos que provienen de entrevistas a editores de pequeñas editoriales. Esta porción de datos se utilizó para contrastar los datos sobre las grandes editoriales —foco de este artículo— de manera de ampliar la validez interna del estudio (Cortés, 2000).

<sup>4</sup>Abarcan los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que tienen creatividad y capital intelectual como materia prima; que comprenden productos tangibles, y servicios intelectuales o artísticos con contenido creativo, valor económico y objetivos de mercado; y se encuentran en el cruce entre el sector artesanal, el de servicios y el industrial como libros, moda, cine, música, medios impresos y visuales así como productos audiovisuales (UNCTAD, 2013).

<sup>5</sup> El grupo español Planeta adquirió Emecé, Tusquets, Minotauro, Paidós y Seix Barral, entre otras. El grupo Zeta-Ediciones B absorbió a Bruguera y Javier Vergara Editores. Sudamericana fue vendida al grupo alemán Bertelsmann, propietario de RandomHouse, Grijalbo, Mondadori, Lumen, Debate y Plaza y Janés. La española Prisa adquirió Santillana, y así también Alfaguara, Taurus, Aguilar, Altea, Richmond Publishing.

<sup>6</sup>Paralelamente, para inicios de los 2000 hubo una proliferación de editoriales nacionales de pequeña y mediana escala que inicialmente disputaron posiciones principalmente en el plano simbólico (Botto, 2006). La posterior adaptación de muchas de estas empresas a la lógica comercial impuesta por los grupos fue posibilitada por un contexto de crecimiento del mercado editorial en los años posteriores. Para una lectura sobre el crecimiento de las pymes del sector, véase Szpilbarg (2015) y Román (2013).

<sup>7</sup>Para un acercamiento más específico a la estructura organizacional de los grupos y la distribución de funciones, véase De Sagastizábal y Estéves (2002) y Saferstein (2014).

<sup>8</sup>En esta línea, la figura del editor de Sudamericana, entre 1958 y 1977, y sus vínculos con autores del llamado “boom latinoamericano” en la literatura, como Julio Cortázar, permiten dar cuenta de los vínculos entre editores e intelectuales en una época de consolidación del mercado editorial interno en Argentina (Aguado, 2006; de Diego, 2015). El espacio editorial funcionó en esta época como un “medio profesional formador de círculos de sociabilidad intelectual” (Sorá, 2004: 274).

<sup>9</sup>Una de las instancias que algunos editores mencionan es “*Standford Publishing Course*”, ahora dictado en Yale. Consiste en un curso de perfeccionamiento de una semana de duración, orientado a profesionales de la edición. Tiene como objetivo formar a los editores en “*management*, edición, desarrollo del negocio, estrategia digital, diseño y producción, publicidad, ventas, y marketing” (Yale University, 2015).

<sup>10</sup> Según Bhaskar (2014), el núcleo de la edición refiere al acto de “filtrado” y de “amplificación”. Para llevar adelante esa tarea, los editores refieren que existe una cuota de azar, de “algo” imponderable, que se resume como “olfato”: “alguien tiene que tener el olfato que no tiene explicación, somos timberos, apostamos” (Entrevista, Directora Editorial El Ateneo, 2011).

<sup>11</sup> Este concepto refiere a la identificación de modos de pensar y sentir de los individuos consumidores, en este caso lectores.

<sup>12</sup>Martin Lousteau es un joven economista argentino que fue Ministro de Economía de la

---

Nación entre 2007 y 2008, a los 37 años de edad. Su gestión estuvo marcada por el llamado “conflicto con el campo”, entre el gobierno y las patronales agrarias por las retenciones a las exportaciones, mediante un esquema diseñado por el entonces ministro. Luego de su renuncia, en el marco del conflicto, Lousteau continuó en política, al mismo tiempo que se desempeñó como columnista en radio, donde aconsejaba acerca de la administración de la economía del hogar. Esto derivó en la publicación del libro *Economía 3D*, considerado por sus editores como un libro de “economía no convencional”. Actualmente, es embajador de Argentina en Estados Unidos.

Fecha de recepción: 24 de marzo de 2016. Fecha de aceptación: 2 de junio de 2016.