

1. Identidad de la librería y actitud frente al mercado

LA MIRADA INQUISITIVA

“Cuando entro en una librería, mi ojo se dirige incierto y un poco receloso hacia la mesa de la mercancía.”

Como decía un grande de la edición, Giulio Einaudi, el público comienza desde ahí, desde la *mirada*. Para conquistar y mantener a un lector hay que empezar por los ojos, o sea por el material del que está hecha una página. ¡Cuántas analogías con la librería!

Recuerdo que una vez, yendo a visitar la librería Hoepli de Milán con un grupo de alumnos del máster en edición en papel y multimedia de Umberto Eco, encontramos exhibidos en la entrada, sobre las mesas de ofertas, *best-sellers* de todos los géneros. Supimos a continuación que la elección había sido muy objetada: la presencia en la entrada de tantos libros de ese tipo no reflejaba la imagen de gran calidad que se había formado la librería. Aquella masa heterogénea de volúmenes la hacía más bien parecida a un supermercado.

Si en la entrada se exhiben, antes que los títulos del Nobel y otros premios literarios, o aquellos reseñados a página completa por los periódicos nacionales — elección que demuestra atención al mundo de la cultura y respeto por el cliente—, libros de escasa calidad pero de fácil venta, se corre el riesgo de arruinar la imagen de la librería: quien entra la juzgará por lo que vea en primer término.

Esto no quiere decir que se deba evitar llamar la atención sobre títulos de este género; sin embargo es necesario darles una ubicación adecuada, si es posible en una promoción o en lugares de exhibición puestos a propósito. Sin duda hay que tener presente quién es nuestro cliente tipo, pero es deber del librero hacer conocer también los *long-sellers* (como *Pedro Páramo*, *El perfume* o *El guardián entre el centeno*) a los lectores ocasionales.

Es importante que el cliente encuentre en las estanterías y sobre las mesas, junto con las novedades, una serie de “propuestas”: la calidad del acervo puede comunicarse precisamente a través de una separación menos rígida entre las novedades y los otros títulos. El editor alemán Fischer, cuando viajó a Italia hace unos años para hacer un recorrido

por las ciudades de arte, dio su aprobación al ver que en Feltrinelli había sido adoptada justamente esta solución. Para las librerías italianas era un hecho inusual, pero para el librero que quiera cultivar una fuerte identidad debería representar la norma.

En una librería la *exhibición*, desde el modo de mostrar un cartel o un artículo de periódico hasta la más mínima señal de descuido, es lo que más condiciona el juicio del usuario: la “mirada inquisitiva” de que se hablaba antes puede derivar de todo lo que el cliente percibe. Si, por ejemplo, en medio de una serie de libros “propuestos” se señala una novedad con un cartelito, el cliente nota una vivacidad en la disposición de la mercancía que seguramente contribuirá a crear una percepción positiva y agradable.

La imagen de una librería nace, entonces, al menos inicialmente, del primer impacto visual y de los libros exhibidos. Por tanto, la mesa colocada en la entrada debe transmitir *calidad e identidad*. Si únicamente se compone de novedades, quiere decir que se tiene una identidad uniforme; es más interesante, en cambio, proponer los volúmenes que se quiere dar a conocer o vender independientemente de su fecha de edición.

Hoy asistimos con frecuencia cada vez mayor a una homologación en la exhibición de las novedades. Intentemos pensar en las diferencias, en este sector, entre las librerías más exitosas: ¡no hay ninguna! Lo que percibimos es una *estandarización de comportamientos*, que inevitablemente tendemos a atribuir a una escasa creatividad de los libreros.

La “mirada inquisitiva”, entonces, es la atención que deberíamos dirigir, al entrar en una librería, a la exhibición de los libros: es importante reflexionar sobre las sensaciones que esta exhibición nos suscita, porque la calidad del acervo y del servicio empiezan por la calidad del pensamiento.

LA IMAGEN DE LA LIBRERÍA

La librería es un lugar donde se crean y se satisfacen curiosidades. La presentación externa e interna tienen precisamente la tarea de capturar la atención del público y expresar la identidad de la librería, creando un ambiente donde un conjunto de elementos (desde la riqueza del acervo y el modo de exhibirlo hasta el mobiliario) contribuye a revelar la personalidad del librero y a transmitir una imagen atractiva y seductora.

Para entender mejor esta imagen en su complejidad, podemos valernos de una especie de decálogo, formulado a partir del presupuesto de que la librería es algo más que un mero contenedor de libros y debe, por tanto, poseer determinados requisitos.

Decálogo para evaluar la imagen de una librería

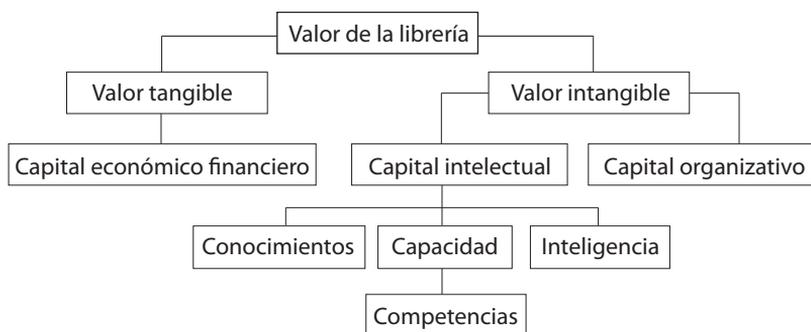
- Calidad del director y de sus colaboradores.
- Calidad de los servicios.
- Calidad del surtido.
- Capacidad para hacer crecer a los colaboradores y fidelizarlos.
- Capacidad para tener disponibles los libros exhibidos.
- Capacidad para actualizarse y renovarse.
- Educación y sentido de responsabilidad del personal.
- Motivación del personal.
- Buena comunicación de los mandos superiores con los dependientes.
- Capacidad de expansión continua.

A partir de la imagen debería evidenciarse también la intención de hacer crecer a los propios colaboradores. La clientela tiene que sentir que hay una “voluntad de ser”, de actualizarse y renovarse continuamente, de ser educados, corteses y altamente responsables frente a las peticiones de los clientes: es la *atmósfera de motivación*. Cuando entramos en un negocio nos damos cuenta en seguida si el personal está motivado o no, y también es evidente si hay comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Una buena comunicación entre todos los responsables empresariales —como entre todos los colaboradores— influye de manera determinante sobre la imagen, porque hace que el clima que se respire sea el de una empresa en crecimiento.

El personal debe ser *competente* para aconsejar, para manipular los estantes con el fin de variar la exhibición, para encontrar cualquier libro que se le pida. Debe estar *motivado*, porque en la motivación encuentra su razón de ser y gracias a ella sabrá mostrarse cordial, voluntarioso y con buena disposición hacia los clientes. El valor de una librería, y por tanto el de su imagen, se evalúan en primer lugar por sus *características intangibles*, que son las que en buena medida definen una estructura librera y la hacen diferente de otras.

Hay empresas que, para construir este tipo de imagen, invierten millones de pesos en comunicación. Pero la mejor comunicación consiste en una fuerte motivación para proveer un servicio y exhibir los li-

Figura 1. El valor de la librería



bros en forma racional, con amplios corredores donde las personas puedan moverse libremente y detenerse cuando lo deseen. Subrayar este aspecto es más importante de lo que se cree: existen todavía librerías con el clásico “mostrador” en las que, ni bien se ha entrado, uno se siente agredido por el vendedor de turno: “¿Qué quiere?” El ambiente del interior, por el contrario, debe transmitir una atmósfera de bienestar y suscitar en el cliente el deseo de detenerse: se dedicará por ello mucha atención a la limpieza del mobiliario, a la presentación y exhibición de los libros y, a través de la división por temas, a la valoración de la librería completa.

Además, en ocasión de una reestructuración o de una ampliación, así como cuando se organizan actividades culturales, es de suma utilidad asegurarse la atención del periodismo local: los clientes deben poder reconocer la librería como lugar de compra y de encuentro, un centro donde se ofrecen servicios de calidad. También esto forma parte de la imagen.

El análisis de la sensibilidad de los consumidores en relación con los medios de comunicación señala en forma evidente que el interés por los escaparates de los negocios está en neto crecimiento: supera el éxito de la publicidad televisiva y también los consejos de amigos y conocidos (aun cuando la comunicación boca a boca está volviendo a ganar terreno en el ámbito de la preparación del acto de comprar). Un informe reciente de la banca de desarrollo italiana Findomestic revela que ocho de cada diez consumidores piensan que los escaparates de los negocios son el canal principal a través del cual reciben estímulos que los hagan interesarse por las nuevas modas. De esta consideración no están excluidos los escaparates de las librerías; basta pensar en la cantidad de personas que se detienen a observarlos.

El escaparate debe comunicar su oferta al cliente potencial con inmediatez; es el medio más eficaz para comunicar la idea que sostiene la librería, su originalidad y su especificidad. Por esto hay que cuidarse de generalizar y comunicar, en cambio, la verdadera identidad de la librería. No olvidemos que la vitrina es un formidable instrumento de promoción: su función es informar al cliente sobre las novedades, convencerlo de lo apetecible de la oferta y empujarlo a entrar y comprar. Es necesario además considerar que, cuando la librería está cerrada, el único modo de comunicar es por medio de los libros exhibidos en la vitrina.

La vitrina muestra la clase de libros que se ofrecen para vender y forma parte del sistema de promoción de la librería. No debe haber ninguna disonancia ni, peor todavía, ninguna contradicción entre la imagen externa expresada a través del escaparate y la imagen interna. El mensaje de cada escaparate es diferente y particular, se construye en función de las necesidades y los gustos específicos de la clientela objetivo a la que se dirige la librería para atraer su atención e interés. La calidad tanto del acervo como de la identidad de la librería es el instrumento del que hay que servirse para suscitar curiosidad.

Los seis requisitos fundamentales que determinan la eficacia de un escaparate son:

- visibilidad,
- sencillez,
- originalidad,
- limpieza,
- univocidad y
- variedad.

La vitrina es un instrumento de venta y, por tanto, a partir de este dato objetivo hay que saber dar esta responsabilidad a los encargados de su preparación: mientras en el interior del local el libro permanece exhibido por determinado periodo de tiempo, en la vitrina la rotación debe ser más rápida. Se pueden cambiar los títulos también en el caso de que en un escaparate haya una promoción: la promoción se mantiene, pero cambian los libros que se exhiben.

En síntesis, la imagen nace de un conjunto de atributos que van de las existencias a la exhibición: vender seguramente es un fin, pero el *cómo se vende* forma parte de la representación simbólica (los valores intangibles). En efecto, no es sólo el libro el que “habla”: todas las estruc-

turas de la librería en su mantenimiento cotidiano “comunican”. Por ejemplo, tener los cristales y los pisos sucios o contar con luces que no funcionen perfectamente revela desaliño y descuido.

En la organización de la librería se manifiesta por tanto la exigencia de transmitir una imagen que el público espera y debe poder reconocer. Éste ha sido siempre el punto fuerte de las buenas librerías y para que resulte visible a los ojos de la clientela es necesario que el comportamiento del personal refleje esta imagen *esperada y reconocida*. Recordemos siempre que son necesarios veinte años para construir una buena reputación, pero bastan cinco minutos para destruirla.

LOS OBJETIVOS DE LA LIBRERÍA

El objetivo primario de una librería es tender constantemente a la *calidad* y tener una *identidad* destacada. La calidad debe convivir con la *eficiencia*, que en nuestro caso está determinada por la calidad, la autonomía, la durabilidad.

La *calidad* es el resultado de varias pequeñas acciones de comportamiento en una estructura de ventas; puede derivar de una sonrisa o de la capacidad más específica de poder encontrar un libro, de suministrar un servicio. Es una cultura de los pequeños detalles que no puede transmitirse por escrito, pero que requiere —simplemente— afrontar con humildad todo lo que sucede cada día en una librería; es el fruto de un conjunto de elementos bien equilibrados entre ellos. La cortesía, por ejemplo, es una característica que crea una imagen positiva. Es cierto que a veces la extrema cortesía puede esconder carencias en la oferta, como en el caso de quien quiere vender a toda costa lo que tiene y no lo que el cliente busca. El ideal sería naturalmente tener todo el surtido posible e imaginable y saber ser corteses con los clientes. Ésa es la calidad.

La *autonomía* se entiende como la capacidad de los colaboradores para expresar la propia creatividad en la manipulación cotidiana de la mercancía, naturalmente respetando siempre las reglas contractuales establecidas de antemano.

La *durabilidad* consiste en la capacidad de aplicar las prácticas de comportamiento con meticulosidad operativa, día tras día y a lo largo del tiempo. Es una habilidad ligada a muchos otros aspectos: contar con un surtido considerable sin dedicar ningún empeño en las relaciones —así como mostrar una gran capacidad de relacionarse sin contar con existencias adecuadas— no es suficiente.

Los principios básicos del sistema de calidad de una librería son (aparentemente) simples y se pueden resumir así:

- 1] Cada proceso de cambio (estructural o de tareas) va especificado con todo detalle por indicadores de comportamiento: los responsables tienen el deber de evaluar y de intervenir, si es necesario, para reestablecer la conformidad con las directivas.
- 2] Dentro y fuera de la librería se definen relaciones comerciales precisas entre los proveedores y la librería; las eventuales disfunciones tienen que ser identificadas y eliminadas.
- 3] La exhibición de libros y el flujo de clientes están siempre bajo control y dirigidos al mantenimiento de la fluidez y la visibilidad de toda la estructura.
- 4] El proceso de aprendizaje de los libreros debe seguirse y ampliarse constantemente a través de la capitalización de las experiencias recibidas.
- 5] A través de procedimientos destinados a la identificación automática de defectos y carencias en el inventario, se logra que estas imperfecciones no comprometan la credibilidad de la imagen y la identidad de la librería.

Como ocurre con cualquier regla sencilla, la enorme dificultad está en poner en práctica estos principios, pues conforman un sistema de calidad que requiere cultura, dedicación, rigor, participación y motivación absoluta: no hace falta decir que las *personas* —los libreros que administran la librería—, participando activamente para conseguir los resultados, siguiendo consejos y sugerencias y ocupándose al máximo para una mejora continua, desempeñan un papel determinante.

Las ideas básicas del sistema de calidad conservan su validez y permiten obtener resultados excelentes si se los aplica correctamente, pero sólo si se decide elegir como regla imprescindible el *rigor absoluto* y rechazar resultados que no sean óptimos, aprendiendo continuamente de los errores en la selección de los libros y en las relaciones con los clientes. Esto no es fácil; se entiende por qué los criterios de calidad pueden variar tanto de una librería a otra.

Pero volvamos al tema de la eficiencia: el respeto de sus condiciones de eficiencia prevé que el propio capital produzca siempre buenos rendimientos. Esto no significa que el parámetro que deba usarse sea la búsqueda extrema de utilidades: los libros no tienen un alto margen productivo y por tanto nuestros parámetros serán necesariamente dife-

rentes respecto de otros productos. Sin este conocimiento, nadie invertiría en nuestro sector. Es esencial apuntar a la satisfacción de los diferentes objetivos, no sólo de aquéllos de índole económica: lo que debe buscarse es un nivel de rédito equiparable a la inversión original, esto es, *un rédito adecuado*. El rédito, sin embargo, está ligado a varios factores. ¡El capital no basta! Si se compran caballos de carrera, su rentabilidad es en teoría mayor con respecto a la de los caballos de tiro: no obstante es necesario saberlos elegir. De la misma manera, para contar con un buen surtido es necesario saber seleccionar y formar los recursos humanos.

Éstos son los objetivos de una librería:

- ofrecer un servicio al territorio en el que se trabaja;
- ser un punto de referencia para los lectores fuertes;
- desarrollar una acción de promoción entre los jóvenes;
- favorecer a las editoriales pequeñas y medianas y a las de investigación y seleccionar la producción de las grandes editoriales;
- alcanzar un equilibrio de rentabilidad satisfactorio;
- estar orientada hacia un crecimiento constante, permaneciendo siempre sobre la cresta de la ola.

En consecuencia, los principios para ser protagonistas son:

- adherirse a las convicciones y a las estrategias empresariales;
- tener como objetivos centrales al cliente y el servicio;
- buscar constantemente la excelencia empresarial;
- adoptar un método de trabajo positivo y riguroso;
- pelear cada día para reducir los costos y mejorar el servicio;
- operar con criterios sinérgicos de acuerdo con el espíritu de equipo;
- reaccionar con rapidez;
- desarrollar un crecimiento cultural coherente con los principios empresariales;
- involucrar a los colaboradores en las iniciativas y motivarlos para obtener resultados.

Un buen clima genera ganancias, por tanto debe ser una de nuestras metas. Una atmósfera serena, buenas relaciones entre los colegas, orgullo por lo que se hace, confianza en las personas para las que se trabaja; todo esto podría parecer trivial, pero por el contrario es determinante para alcanzar el objetivo de muchas librerías: desarrollar un servicio y hacer brillar a la firma que se representa.

En Italia, Feltrinelli es una casa editorial prestigiosa que se ha distinguido siempre por una producción atenta a la problemática cultural y política y que siempre ha buscado hacer libros que desarrollen ideas. Ser librero para Feltrinelli aparentemente no es muy diferente de ser librero para Mondadori, pues ambas son empresas de gran tradición: pero en ambos casos es evidente que el peso de la firma condiciona los comportamientos. Otra cosa es trabajar para un librero privado, que no debe hacer lucir a una firma sino sólo a sí mismo, con todas las limitaciones y las posibilidades que se derivan de ello. Por ejemplo, Galla es un óptimo librero, a quien no respalda una casa editorial sino una tradición familiar muy respetada y que posee la librería más importante de Vicenza. Debe trabajar entonces para mantener un prestigio ganado por su familia a lo largo del tiempo. En cambio Hoepli, en Milán, nació como librero y después se convirtió en editor, con todo lo que ello implica en cuanto a las necesidades y los medios para aumentar el prestigio de la empresa.

Si se quiere ser un punto de referencia para los lectores consuetudinarios y desarrollar una acción de información entre los jóvenes, no se puede tener sólo libros elitistas. Recuerdo las campañas en el periodo navideño cuando tradicionalmente suben las ventas: todos los editores llevaban a las librerías volúmenes ilustrados y caros, convencidos de que lograrían vender lo que no se había vendido en los once meses anteriores. Pero sucede que en esta época hay un enorme flujo de personas que desean regalar libros de calidad a un precio regular; por ello, las pilas de los libros de bolsillo deben ser enormes. El ingreso promedio por libro en la caja será bajo, pero la facturación será muy alta.

El movimiento de una librería es comparable al de una embarcación: una lancha de motor corre el riesgo de quedarse sin combustible y detenerse a la mitad del recorrido; un barco tiene un movimiento más lento pero como compensación garantiza largos recorridos. El segundo caso es claramente preferible: es mejor evitar incendiarnos de pronto para después apagarnos de manera súbita y cultivar en cambio un entusiasmo más contenido, pero constante.

Para ser una librería de calidad, caracterizada por una identidad distinguida, es necesario emplear el tiempo para un fin preciso, teniendo siempre presente el principio de eficiencia: por ejemplo, ser sólo proveedor de una biblioteca, exponiéndose desde el punto de vista organizativo y renunciando a los márgenes de ganancia en virtud de los descuentos que se estaría obligado a practicar, no es nunca una buena idea. Es más conveniente cultivar clientes individuales: cuando se lo-

gra mantenerlos, son mucho más productivos que un ente como una biblioteca, que hace bajar los márgenes de ganancia debido a la oferta de la competencia.

En síntesis, los tres pilares necesarios para sostener un objetivo de desarrollo son:

- Orientarse y volcarse al crecimiento y, por lo tanto, invertir para crear nuevos valores.
- Identificar las competencias distintivas en una librería evaluando las capacidades y aspiraciones de cada colaborador para que pueda desarrollar mejor sus posibilidades.
- Observar las necesidades y expectativas de los compradores y buscar satisfacer sus requerimientos proponiendo lecturas con base en las reseñas y adquiriendo los títulos que los clientes soliciten.

Un servicio eficiente es fundamental, pero nada fácil de lograr. Sobre todo, no es fácil desarrollar una rentabilidad satisfactoria y en continuo crecimiento. Para alcanzar estos objetivos una librería debe tener *buenas relaciones, orgullo y confianza*. Debe ser un lugar acogedor donde se tiene el placer de entrar más allá de las exigencias de la compra y al que se vuelve de buena gana, un lugar que sorprenda y enamore pero al mismo tiempo propicie un vínculo estable con el cliente y su satisfacción, donde en definitiva el “enamoramiento” se transforme en amor duradero. Éste es el objetivo que debe proponerse para conquistar al cliente y asegurar su regreso: no olvidemos que el del libro es un mundo de emociones.

Para fidelizar al cliente es necesario lograr su satisfacción y ser previsores, no pensar solamente en la venta. En resumen, hacer de la librería un lugar de cultura es un objetivo que no se logra sólo con dinero: el saber se adquiere poco a poco, gratuitamente, invirtiendo tiempo, curiosidad y pasión.

LA “CULTURA” DE LA LIBRERÍA

Podemos apropiarnos de un pensamiento de Gramsci, esquematizándolo, y definir la cultura como el resultado de la organización, de tomar posesión de la propia personalidad y de alcanzar una conciencia superior, a través de la cual se logra comprender nuestro valor histórico, nuestra función en la vida, nuestros derechos y obligaciones. La

cultura define el conjunto de los signos, los ritos, los mitos, los modos de comunicarse, los valores compartidos por un grupo. En la librería, la cultura es esencialmente un *sistema coherente de valores fundamentales* que distinguen a un grupo y orientan sus elecciones.

A veces el encuentro con otras culturas (bajo la forma, por ejemplo, de fusiones empresariales, o de la llegada de una nueva directiva proveniente de otras empresas) obliga a debatir sobre los valores preexistentes. Se podría entonces entender que otros han desarrollado soluciones diferentes, y tal vez más válidas, para resolver viejos y nuevos problemas organizativos. La integración se desarrolla sobre todo a través de dos modalidades complementarias: la transmisión y la difusión.

La *transmisión* es el mecanismo a través del cual una generación transmite a la siguiente el conjunto de soluciones y valores dictados por la cultura.

La *difusión* es el proceso a través del cual la información y las soluciones de una determinada cultura se difunden en otra; esto es, se aprende de otras culturas y se acepta entonces la diversidad como recurso dentro de un sistema de intercambio.

También a la cultura, tal vez el más “inocuo” de los actos humanos, le es difícil imponerse en esta época en que lo que cuenta, por razones de mercado, es el gusto estandarizado que satisface el paladar de la multitud. Esta consideración se adapta perfectamente a las realidades italiana y latinoamericana, ya que tanto las casas editoriales como los periódicos están más atentos a las curiosidades elementales de la gente que a la promoción de las ideas.

La imagen de la librería debe en cambio ir en la dirección de la cultura, punto de referencia imprescindible para quien quiera ser librero. Lo que se obtiene del teatro o del cine, aun cuando deba ser evaluado con criterios diversos, es ya un mecanismo que produce cultura, una cultura entendida como parámetro de comportamiento.

Se ha dicho que la calidad es un objetivo de la librería. “La calidad es en sí un principio de cultura”, sostenía Giulio Einaudi. Y si —como también decía Einaudi y mencionamos al principio de este capítulo— un lector se conquista y se conserva a partir de la mirada, del material del que está hecha la página de un libro, se debe buscar llevar a la librería este concepto de calidad, dando una adecuada visibilidad a los libros, haciendo atractiva su exhibición, clara y racional su ubicación por tema, autor o casa editorial, utilizando lo mejor posible cada parámetro para optimizar su presencia en función de la clientela.

Exhibir libros que tratan un tema particular significa comunicar al-

go bien preciso a los lectores y responder a una solicitud de información específica por parte suya. Por ejemplo, después del 11 de septiembre aparecieron en los diarios diferentes reseñas de libros sobre el integrista religioso. El problema del integrista era ya antiguo y entre los libros reseñados también figuraban algunos títulos publicados años antes. Cuando un evento particular actualiza un tema, la producción editorial tiende a encaminarse en esa dirección, pero no podemos limitarnos a tolerar el mercado: es necesario “cabalgarlo”. El atentado a las Torres Gemelas aumentó en Italia el consumo en diferentes sectores. El mercado del libro se ha visto, por el contrario, perjudicado en sus ventas. Algunas librerías, sin embargo, en contra de la corriente, han vendido muchos libros sobre el problema del terrorismo, sobre el integrista religioso, sobre la civilización islámica, sobre el medio oriente y sobre otros temas también ligados de alguna manera a la situación que se creó después del 11 de septiembre: han “cabalgado” el momento ofreciendo la mercancía más adecuada.

El atentado a las Torres Gemelas se realizó a las tres de la tarde, hora italiana; tratándose de un evento tan traumático para la opinión pública, era necesario reaccionar con rapidez a la necesidad de los lectores de conocer y de profundizar, organizándose velozmente —esa misma tarde— para surtir de libros que pudieran satisfacer su curiosidad. En estos casos, el librero debe ponerse rápidamente en actividad, telefoneando para hacerse enviar los títulos más adecuados o bien enviando de inmediato una orden por correo electrónico.

Si en las páginas de un periódico importante aparece la reseña de un libro y si, después de haberla leído, se aprecian —mucho mejor que a través de la presentación tradicional de un agente— los méritos de una obra y el nexo que la liga al momento actual, una vez confirmada la reserva se debe proceder a duplicar esa orden.

Éstos son ejemplos de comportamiento que pueden determinar consecuencias de cierto peso; por ello es importante que, desde la mañana, los libreros del primer turno tengan las antenas bien levantadas.

Pero volvamos a la cultura de la librería. Lo primero —lo más importante— es el *surtido*, esto es, lo que la librería ofrece a los clientes; la disponibilidad y variedad de la mercancía, la posibilidad de tomar un libro, revisarlo, tocar algo en lo que se puede estar interesado pero que no se conoce todavía. No es sólo la respuesta a una necesidad ya consolidada, sino también una *oferta*: si un cliente busca un libro sobre los perros y se le proponen sólo dos volúmenes sobre el tema, probablemente no comprará ninguno de los dos; si en cambio encuentra una

decena, seguramente comprará algo. Esto es válido para todos los temas. Si pensamos en la sección de clásicos, ¿qué tenemos de Conrad, sólo *El corazón de las tinieblas*? Por supuesto que no: el esfuerzo consiste en no dar al lector solamente el libro que busca, sino en hacerle encontrar lo que no buscaba.

Las existencias no están sólo ligadas a la disponibilidad y a la variedad de la oferta. Por ejemplo: es fácil volverse cliente de un negocio si, además de la posibilidad de elegir entre los diferentes productos, existe también la de probarlos y eventualmente cambiarlos. De la misma manera, si el cliente se dirige a un librero antes que a otro lo hará por su mejor oferta de títulos y temas, y por la calidad de los servicios que brinda.

Cuando se trata de organizar las existencias, muchos clientes pueden dar sugerencias, algunas de ellas capaces, sin duda, de enriquecer la imagen de la librería. Una vez, un cliente que era médico sugirió a mi librería que se ampliara el sector dedicado a la medicina alternativa, el campo en el que él se especializaba. Sus sugerencias, recibidas con atención, produjeron un aumento de las ventas.

El concepto de *existencias* implica una actitud dinámica. Es necesario actuar con anticipación y recordar que es indispensable también contar con un ambiente acogedor, obviamente limpio, con una particular frescura en la exhibición: un libro que está en el escaparate desde hace tres semanas es un libro “sucio”, ya que ese tiempo es suficiente para que las personas que habitualmente frecuentan la zona hayan ya registrado su presencia y el estímulo de comprarlo. Es necesario rotar rápidamente los títulos del escaparate, sobre todo en las librerías más pequeñas donde el público, por ser menos numeroso, debe ser atraído con mayor frecuencia. De hecho, cuando una persona atraviesa el umbral se relaciona antes que nada con la imagen cultural de la librería, constituida por las existencias, las estanterías, la belleza de la exposición; sólo después se relacionará también con el librero. Por ello es esencial cuidar esta imagen día tras día.

Para un librero es fundamental no cumplir jamás en forma repetitiva las tareas cotidianas, aun cuando algunas tienden a ser operaciones obvias a las que no se presta atención. En el momento en el que sacudir el polvo, poner un libro en su lugar, atender a un cliente se convierte en algo mecánico, un hábito, una técnica consolidada ejercitada sin más motivación ni pasión, se dejará de crecer y no se podrá ser más que un simple vendedor, incapaz de absorber los cientos de datos que proporciona cada actividad. Quien está en un comercio y recibe todos los días

ochenta cajas deberá entender la importancia de aprender de cada una de esas cajas. Si su preocupación es simplemente la de llegar al final de cada jornada, soportar el cansancio y sobrevivir al peso del trabajo, no constituirá jamás un verdadero recurso para la librería: mejor dicho, será un recurso puramente mecánico y por tanto sustituible, informatizable. Por el contrario, la inteligencia nunca podrá reemplazarse.

Si se considera el trabajo del comerciante como un fin en sí mismo, nunca se aprenderá nada. Cuando se propone trabajar en un comercio a quien no conoce este oficio, la reacción más común es de una cierta desilusión. Esta reacción dice mucho de la forma de pensar del individuo que se tiene delante: será difícil convencerlo de la importancia de la tarea que se le quiere confiar. Pero si se siente verdadera atracción por el mundo editorial, por los libros y su comercialización, se entiende sin necesidad de tantas explicaciones que estar en la librería y abrir un paquete son acciones perfectamente normales y relevantes.

El mundo editorial no puede ser considerado igual que otros sectores del comercio: estar en la librería no es como estar en un gran supermercado, donde un empleado, al encenderse una lamparita, sabe a dónde hay que llevar la mercancía. En la librería hace falta *capacidad de razonar* para intuir cuáles son las acciones más adecuadas según los momentos y las situaciones. Es necesario saber considerar el resultado de los mensajes con los que la librería se relaciona con el mercado: los libros justos en el lugar justo, la presentación de los libros, la ubicación del póster de propaganda, la relación con los colegas, la imagen corporativa, las respuestas que se dan a los clientes. Se trata de mensajes muy diferentes entre sí y que sin embargo confluyen para formar en el público la imagen cultural de la librería.

Tal complejidad puede ser uno de los resortes más extraordinarios para avanzar, porque éste es un trabajo en el que no se termina de aprender. Sólo para gestionar las existencias, entender cuál es la mejor forma de comportarse con los colegas y colaboradores, estar siempre a la altura —y no se lo está nunca— de los requerimientos del público, hacen falta paciencia y dedicación; y sin embargo, por más que se tenga capacidad y experiencia, sucede que llegan clientes que saben más, incluso acerca de temas sobre los que se ha trabajado toda la vida. El oficio, el conocimiento y la experiencia hacen que se pueda seguir también a estos consumidores excepcionalmente preparados, aprendiendo de ellos y viendo en ellos una oportunidad de intercambio y de crecimiento.

La librería debe transformarse constantemente. Pero, ¿qué significa esto? Examinemos el cuadro 1:

Cuadro 1. Transformación de una librería

Característica	Siglo xx	Siglo xxi
Estilo	Estructurado	Flexible
Fortaleza	Estabilidad	Agilidad
Estructura	Jerarquía	Trabajo en grupo
Controles financieros	Trimestrales	En tiempo real
Liderazgo	Autoritario	Inspirador
Trabajadores	Dependientes	Operadores del conocimiento
Expectativas de trabajo	Seguridad	Enriquecimiento
Motivación	Cumplir con un deber	Construir juntos
Calidad	La mejor posible	Sin transigencias

Tradicionalmente el estilo —esto es, lo que identifica y representa a una librería o cadena de librerías— era *estructurado*, tenía peculiaridades bien definidas que se conquistaban durante años o décadas. Era la fuerza de las viejas librerías. Hoy este estilo está obligado a dar un salto de calidad: el mercado cambia tan rápidamente que, si se confía sólo en el nombre o en la marca —que sin duda tienen su valor— pero no se es capaz de hacerlos desarrollarse cotidianamente con flexibilidad, no se puede estar a la altura de las circunstancias. Y sin embargo, ser estructurada era una de las características más importantes de la librería tradicional, donde la organización era jerárquica y el saber una prerrogativa del viejo librero —o mejor, del viejo patrón— que permitía a sus dependientes actuar con seguridad y según las leyes de la estabilidad. Hoy en cambio se trabaja en grupo, para aumentar lo más posible la aportación de todos los elementos que componen el conjunto.

Los controles financieros en el pasado eran trimestrales y, dada la estabilidad del mercado y la lentitud de la evolución, esto era más que suficiente. Hoy son necesariamente diarios, semanales o mensuales. Y el liderazgo ha dejado de ser autoritario para volverse *motivador e inspirador*.

Los trabajadores, que en un tiempo eran dependientes, hoy son *colaboradores*, y esto implica mayor compromiso, mayor esfuerzo y mayores responsabilidades en todos los niveles. Incluso desde su punto de vista, el máximo al que pueden aspirar ya no es la seguridad, la estabilidad del puesto fijo desde los 25 hasta los 60 años, sino una correspondencia económica inmediata, aunque con un riesgo superior.

En un artículo titulado “El tiempo del trabajo”, Umberto Galimberti responde a la carta de un empleado abatido por el hecho de que en su trabajo no encontraba ninguna gratificación, sólo aburrimiento y

monotonía. El filósofo replica que, indudablemente, si el trabajo se considera desde esta óptica, es tan frustrante como para morir, cuando debería ser en cambio una oportunidad para crecer y relacionarse con los demás ¡y le habla a un empleado cualquiera!

En una organización autoritaria y jerárquica la motivación del personal no podía ser otra que la de desarrollar una función y cumplir con un deber; hoy, en cambio, se siente como algo mucho más subjetivo y dinámico, ligado al objetivo de construir algo junto al grupo.

Aun cuando la calidad no pueda ser la mejor posible —el mercado de hoy ya no lo permite—, el fin de una librería moderna debería ser de todos modos no desentenderse de sus compromisos. Los ritmos sin embargo son tales que se pueden lograr resultados sólo en una realidad flexible caracterizada por la agilidad, la disponibilidad, el empeño y el dinamismo de parte de todos y en todos los niveles. Una librería debe por tanto *poseer un juego de equipo ágil y flexible, saber adaptarse rápidamente a las indicaciones que emergen de los controles financieros y tener un liderazgo inspirador*, y el personal debe ser un grupo de “operadores del conocimiento” capaces de descubrir siempre cosas nuevas y progresar constantemente con el propio oficio.

Una librería que quiera mantener la calidad sabe distinguir antes que nada los libros de las distintas editoriales. Es indispensable que las casas editoriales importantes hagan libros de bajo precio; serán libros muy diferentes entre ellos, pero la calidad será siempre su fin. Y en la librería el nivel de calidad no se debe reducir jamás: ni siquiera para complacer a un público vasto, cuyas exigencias no serán naturalmente ignoradas sino más bien satisfechas sin hacer faltar nunca el éxito del momento ni dejar de atender los actos de promoción que las editoriales puedan crear. Esto no quiere decir de ninguna manera perder la propia identidad.

En esto consiste, según mi parecer, la “cultura” de una librería. Una de las primeras reglas del nuevo librero afirma que es necesario manipular los títulos de modo que sean apetecibles e interesantes para cualquier tipo de lector. Esto puede suceder solamente a través del compromiso conjunto de todos los que trabajan en la librería.

LA FIGURA DEL NUEVO LIBRERO

La sociedad de la globalización requiere una cultura fuerte; las humanidades son hoy más necesarias que nunca. El siglo XXI será el siglo

del multiculturalismo, por tanto tenemos la necesidad de hacer frente a los nuevos desafíos que se perfilan, de construir un saber humanístico que no sea mera erudición, sino una guía y escuela de sabiduría.

Una sociedad más justa, incluso antes que a partir de las leyes y normas, se construye con el intelecto y con la cultura, con el libro, con la comunicación de los valores éticos que han signado los pasajes de la nueva civilización. La exigencia de leer más, hacer más investigaciones, más análisis, desarrollar intensamente saberes integrados, no limitarse a la excesiva especialización, nos hace entender que el libro es el instrumento para renovar nuestra cultura: constituye un mundo alternativo, aquel objeto silencioso que sin moverse y sin hacer ruido puede abrirse y entregarse a nosotros sólo si somos capaces de interrumpir momentáneamente la comunicación con el mundo exterior y crear ese vacío de mundo real que siempre es necesario para que cobre vida un mundo posible.

Hoy el individuo es más importante que la empresa. En el sistema productivo de la era del conocimiento, el acento está puesto en el talento y en las competencias de quien trabaja; por eso el profesionalismo tiene mayor peso que antes. Y si los propios individuos asumen la responsabilidad y los riesgos de su desarrollo profesional, el trabajador aprenderá a sacar provecho de la incertidumbre y a entender que *riesgo* significa también *oportunidad*. En otras palabras, el trabajador de una empresa pasa a ser como cualquier otro profesional y, en cuanto tal, debe valerse de su comportamiento profesional para mantener una imagen en el mercado que le garantice posibilidades de inserción en el mundo del trabajo. En esta misma perspectiva, también la formación ofrecida por la empresa se convierte en un elemento muy importante de este nuevo contrato psicológico, porque contribuye a satisfacer esta necesidad.

En este momento, en efecto, el problema ya no es la buena o mala enseñanza, sino el riesgo de la abolición de la enseñanza como *formación* en favor de la enseñanza como *adiestramiento profesional*. “Conviértete en lo que eres”, decía Nietzsche. Las librerías tienen una historia y una cultura y necesitan, para tener continuidad, de jóvenes formados y no sólo adiestrados. La nueva librería debe poder contar con jóvenes que piensan, que se identifican con su oficio, que no sean simples sujetos que “desempeñan funciones”.

Hoy, el elemento que une todas las librerías es la innovación tecnológica, pero lo que las hace diferentes unas de otras son las *personas*, con sus cualidades y su preparación. Es cada vez más evidente que una li-

brería está hecha sobre todo por personas, por lo que resulta indispensable procurarse a las más adecuadas: las buenas librerías que cuidan el capital humano atraen nuevos talentos y basan su éxito en la calidad del trabajo y en el patrimonio de conocimientos que saben acumular.

Los recursos humanos son una carta ganadora que puede aumentar la competitividad y acrecentar el valor futuro de la librería: las personas no son un costo, sino una gran riqueza. Es necesario sin embargo que compartan el proyecto de la empresa y que se establezca una correspondencia entre este proyecto y el personal. Es necesario saber suscitar el *orgullo de pertenecer a la empresa*.

El nuevo librero, el librero eficiente, representa un nuevo modo de gestión fundado esencialmente en la *flexibilidad*, punto central de la cultura empresarial. La flexibilidad consistirá en la descentralización, en el ejercicio de la función de supervisión, en establecer objetivos comunes, en el desalentar la hostilidad entre grupos, en evitar la sumisión ante intereses privados. Hay muchas maneras de gestionar una librería, pero sólo hay una para evaluar la calidad y la oportunidad, para elegir entre valerse de las condiciones existentes y crear más nuevas, para controlar el mantenimiento de los estándares cualitativos con los instrumentos de los que se está dotado: ser, en una palabra, flexibles. En una librería o cadena de librerías de fuerte identidad, el librero es una figura bien definida y fundamental: trabaja en estructuras que tienen un origen cultural y una imagen bien precisas, fuertemente percibidas por el mercado y en relación con las cuales deben adecuarse el compromiso y la responsabilidad.

El nuevo librero está animado por una vitalidad que se basa en la confianza en sí mismo y en los demás, en el optimismo racional y en la fidelidad que se mantiene a pesar del cambio. La vitalidad se expresa en un comportamiento enérgico, activo, benévolo, rápido, abierto y valeroso. Es importante que toda forma de cambio se dé dentro de lo marcado por la tradición, y por tanto en el respeto de las realidades y estructuras que, aunque estén consolidadas, no deberían ser insensibles a los cambios. El impulso hacia el cambio está representado justamente por la innovación, que debe alcanzar todos los niveles y no puede expresarse solamente en la voluntad individual del responsable de la librería.

No olvidemos jamás que la quintaesencia de nuestro trabajo es *dar valor a los libros*: valor cultural, ético, moral, político y comercial. Y si el deber de un editor es crear deseos con la publicación de libros, el del librero es hacer que la librería se convierta en el lugar en el que estos deseos cobran vida.