

los obstáculos de la crisis ponían en duda una parte importante del porvenir intelectual de México.

Para obrar en consecuencia se procuró evitar las seductoras medidas alternativas —siempre eficientes en los plazos cortos de la «rentabilidad comercial», pero indeseables y nocivas a largo plazo—, como incrementar hasta la saturación las ventas (a través de promociones especiales, reducción ficticia de precios y liquidación de saldos); reducir gastos de mantenimiento y operación (cuando el presupuesto era estrecho y la nómina reducida); reducir tirajes y aumentar precios de venta; posponer la aparición de una obra nueva (lo que favorecía a la competencia internacional —española—), y reducir al mínimo las existencias de papel en el almacén (cuyo riesgo es evidente en todos los sentidos).

Una solución intermedia provino de la reestructuración administrativa (1986) —que permitió la creación de las gerencias de Procesamiento de Datos y de Ventas—, y de la reconversión industrial (1987) —que permitió la creación de una Gerencia Internacional— alentadas por el gobierno en sus empresas paraestatales. Sin embargo, los resultados no fueron tan inmediatos ni eficientes como se deseaba; el mercado estaba deprimido y, por si fuera poco, en el lapso de dos años hubo necesidad de remplazar cuatro gerentes de ventas debido a que sus ingresos económicos, sujetos al Servicio Civil, resultaban poco estimulantes respecto a la competencia editorial (multiplicados por dos y completados con comisiones). Con las sucursales en Hispanoamérica el problema fue peor, ya que el control de cambios limitaba considerablemente el flujo de dinero; por lo tanto la casa matriz no podía asumir el alto riesgo ni absorber los costos que hubiera significado el envío de libros a las sucursales (una manera indirecta de justificar ventas a mediano y largo plazos y una forma directa de capitalizar a las sucursales).

La editorial no se «desvió» como había vaticinado el presidente de la Junta de Administración, pero su maquinaria sí se sobrecalentó. El riesgo de consecuencias mayores y graves fue inmediato. Por ello en su fugaz dirección (1989), Enrique González Pedrero emprendió una serie de diagnósticos sobre la salud de la empresa. Estos y otros más sirvieron de base para el Programa Institucional de Modernización establecido por Miguel de la Madrid pocos meses después de asumir la dirección (1990 a la fecha) y el cual puede verse, en un aspecto, como una profunda incisión quirúrgica en la administración de la empresa y, en otro, como algo más que una mudanza. Lo primero, porque en el Programa se precisan acciones y metas específicas concernientes a: 1) contraloría interna; 2) contratación de obras (mediante comités editoriales y la creación de un comité interno de selección); 3) creación del comité interno de administración; 4)

sobreinventario (control de almacén, previo «descongestionamiento»); 5) comercialización (reestructuración de su gerencia); 6) activación del proceso productivo (establecimiento de cuotas y tiempos), y 7) expansión industrial (reestructuración de la Gerencia Internacional y de las sucursales). El resultado conjunto de esta incisión se observa más claramente en el reordenamiento del organigrama administrativo de la editorial. El segundo de los cambios es visible: se construyó un nuevo edificio para alojar la casa matriz y se crearon nuevas instalaciones para los almacenes de libros, papel y negativos, y para las sucursales nacionales (Guadalajara y Monterrey) e internacionales, entre otras varias transformaciones de la infraestructura material de la editorial.

Los resultados del proceso de modernización administrativa son palpables por las acciones emprendidas para resolver los puntos conflictivos identificados por los diagnósticos. Entre las dirigidas hacia el mejoramiento de la dinámica, la expansión, la rentabilidad y el control interno destacan: 1) la reorganización administrativa, 2) la proyección internacional, 3) la reconformación del aparato comercializador, y 4) la regulación y control sistemáticos del conjunto de las gestiones internas, todo esto buscando la consolidación de la salud financiera y penetración internacional de la editorial. Con igual sentido modernizador, se emprendió una severa reconsideración del programa editorial en curso; la decisión fue drástica:

El gran problema del Fondo de Cultura Económica es su desajuste entre producción y ventas —explicó el director ante la Junta de Administración el 18 de mayo de 1990—. Esto se refleja en dos datos evidentes: una bodega saturada y un ciclo productivo de tres años y medio promedio. Aquí es donde se observa una tremenda indigestión que repercute en una congestión en todas las áreas de la editorial.

Según los datos que hemos podido integrar, la última estimación es que tenemos 1.200 obras en proceso. Esto no es manejable y, además, representa, dentro del promedio de la producción anual, los próximos 5 ó 6 años de la editorial. Esto resulta inaceptable, pues el Fondo dejaría de tener actualidad, presencia, promoción o, en otro sentido, se congelaría 5 ó 6 años para dedicarse a absorber sólo lo que está en proceso. Por lo tanto, será indispensable hacer un ajuste serio sobre esas 1.200 obras.

Reconocemos que esto será doloroso, costoso y aun riesgoso; es un problema delicado debido a que hemos contraído compromisos con editoriales y con autores, que seguramente se enojarán, ya que hemos invertido dinero. Pero no podemos condenar a la editorial ni al estancamiento ni al frenesí de publicar para almacenar. Por lo tanto y pese a los riesgos y enojos, nuestra opción es ajustar el programa dentro de dimensiones reales, las que nos imponen el mercado y nuestra propia capacidad de producción y comercialización.

Los varios niveles sobre los que se levanta el nuevo edificio de la casa matriz del Fondo de Cultura Económica corresponden, también, a los distintos niveles culturales y ámbitos de población sobre los que el actual

gobierno ha venido realizando sus actividades editoriales. Concordante con el Plan Nacional de Desarrollo (1988-1994), la función del FCE corresponde a una entre las varias que desempeñan otras instituciones gubernamentales dedicadas a enfrentar los problemas culturales de México. Comparte responsabilidades con la Secretaría de Educación Pública, el Instituto Nacional de Bellas Artes y la Dirección General de Publicaciones, dependiente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Entre todas ellas, cuyo centro es la Red Nacional de Bibliotecas en lo concerniente a la producción editorial, se publican varias colecciones editoriales que se suman y complementan y, sobre todo, se realizan actividades dedicadas tanto a la distribución de libros como al fomento del hábito de la lectura.

La medida interinstitucional fue una propuesta orientada a contrarrestar una realidad avasallante. En 1991 el tiraje promedio de cada libro era de 2.000 ejemplares. Esto, junto al crecimiento demográfico de México —equivalente al de los países hispanoparlantes americanos, pues el índice de Brasil es superior a la media—, revela que, en proporción, el número de personas que hoy día leen libros es el mismo de hace 30 años. Consecuentemente, hay un descenso brutal en el promedio con respecto a la gente con capacidad de lectura crítica. Es decir, la «capacidad de absorción» representada en la población media y universitaria ha resentido en su calidad de vida las consecuencias del deterioro material y la devaluación del concepto de cultura originado por las prolongadas crisis económicas del continente. Uno de los síntomas es la vuelta a los apuntes de clase y a las fotocopias para satisfacer las necesidades formativas o escolares, pues las otras, las recreativas y de reflexión e investigación, están cada vez más alejadas de sus recursos materiales.

Entre los resultados obtenidos destaca el programa editorial, cuya continuidad y renovación en buena medida se debe la conducción de Adolfo Castañón —desde 1985 se ha ocupado de la Gerencia Editorial y desde 1975 trabaja para la casa—. El programa prosigue enriqueciendo sus colecciones establecidas, crea series completas dentro de éstas y fortalece el programa de coediciones interinstitucionales. Sobre esto destaca la creación de la línea editorial para niños y jóvenes, entre cuyos propósitos es digno de mención el programa de iniciación a, y fomento de, la lectura.

6. A modo de conclusión

Es conveniente indicar que las contradicciones que se perciben entre las orientaciones y dinámicas de las últimas administraciones provienen de las presiones gubernamentales, que han sido tan ostensibles que algunos

directores han terminado por admitir las sugerencias del Presidente en turno. Esta pauta, analizada en el conjunto de 30 años, revela no un movimiento pendular, sino la fragilidad de una política cultural realizada en función de las circunstancias inmediatas y no concebida dentro de medianos y largos plazos. Es decir: las administraciones del FCE posteriores a 1965 han respondido a necesidades coyunturales y pragmáticas del gobierno federal; en ellas es notable la carencia de una política cultural consecuente a un programa rector tanto de la editorial como de la política cultural y educativa general del gobierno federal. Por ello, simbólica y representativamente, los sesenta años del FCE revelan, más por la decisión de noviembre de 1965, cómo en los primeros treinta años hubo un proyecto cultural-editorial concebido en forma coherente, inteligente, generosamente universal y dentro de plazos de largo alcance que pudo estructurar y realizar sus propias estrategias para contar con una mejor articulación dentro de las necesidades inmediatas de la sociedad hispanoparlante. La solidez e independencia del proyecto y de su realización fue tanta que el Estado se apoyaba en ella, pues reconocía sus virtudes y usaba de sus cualidades sin que esto obligara ni limitara a ninguna de las dos partes.

Sin embargo, cuando en 1965 el gobierno decide acaparar para sí la conducción y administración de la editorial, pasó por alto que si una virtud tenía el FCE era su independencia de criterio, no obstante la proximidad que sostenía con el gobierno —cabe la aclaración—. De esa virtud hizo caso omiso el gobierno, tanto que más pronto que tarde convirtió a la editorial en una empresa gubernamental cuya identidad se mimetizó con la administración presidencial en turno. Es decir, el FCE dejó de ser una editorial útil para el Estado, porque en la medida de contar con un sentido crítico universal, se convertía en un interlocutor inteligente, y pasó a ser una editorial del gobierno, con lo que el antiguo diálogo crítico se tornó en monólogo complaciente. Si antes contaba con una identidad y un proyecto cultural propios, la editorial (el gobierno) ahora carece de ellos, a menos que esa identidad y proyecto se conciban en la imagen de una agencia editorial que publica los libros de las dependencias gubernamentales o afines.

Víctor Díaz Arciniega



Alfonso Reyes.