

Una singular paradoja empresarial.

En 1963 fuimos convocados a una empresa que todos calificábamos de singular. No teníamos plena conciencia de todas las distintas particularidades que implicaba esta singularidad. Las fuimos aprendiendo poco a poco, sin que nadie pudiera enseñarnos gran cosa ni nos pudiéramos apoyar en experiencias accesibles. Así como ahora proliferan cursos y maestrías en el ámbito de la edición y en el de la comunicación, en aquellos años, estas disciplinas eran ciencia ficción. Nuestra ignorancia en temas de gestión era tan evidente que ni siquiera sabíamos qué era lo que teníamos que saber. A fuerza de intuición y grandes dosis de autocrítica, fuimos avanzando y descubriendo lo que, más adelante, pudimos llegar a poder enseñar a otros. De esta manera peculiar hicimos posible que una aventura pretendidamente empresarial pudiera durar quince años y abriera el camino de otros ensayos posteriores.

La situación de la prensa en los años 60 era penosa, en un contexto político e histórico muy difícil de calificar. Quizá por esto, Cuadernos para el Diálogo pudo ser posible y pudo vencer la débil barrera del fracaso. Remontándome a esos primeros años, no tengo la seguridad de que fuésemos conscientes de ir ganando espacios vacíos e irnos convirtiendo en "referente dominante", frente a otras instituciones respaldadas por el poder. De alguna manera, íbamos arañando parcelas de patrimonio simbólico frente al deterioro crónico de nuestro patrimonio económico, de nuestras débiles cuentas de resultados.

Este siempre acrecentado patrimonio simbólico constituyó la clave principal de una experiencia sobre la que se pudo construir la paradoja empresarial de Cuadernos para el Diálogo. Sin los políticos e intelectuales, creadores y consumidores de ideología, que hicieron y leyeron la revista y demás publicaciones derivadas, los principios de una economía empresarial no hubieran servido de nada.

Cuando aparece la revista en octubre de 1963, apenas se consigue reunir un capital algo más que simbólico. La voluntad de sus promotores y su generosidad, la mantuvieron a flote durante los primeros dos años y medio. Desde el principio nos acompañó una cierta suerte, de forma que algunos

de los primeros números conocieron dos y tres ediciones, aunque la rigidez de la censura llegó a bloquear cerca de un centenar de artículos.

En palabras de Pedro Altares, la Ley de Prensa de 1966 llegó para Cuadernos en un momento que no es aventurado calificar como límite. "Las dificultades con la censura eran cada vez mayores y las limitaciones expresivas encerraban a los colaboradores habituales en un callejón sin salida. El acumulado retraso en la aparición ocasionado por las retenciones repercutía en cierto cansancio en los lectores, perceptible en la estabilización de la tirada. Cierta temática en la que Cuadernos había incidido con frecuencia (el diálogo cristiano marxista, por ejemplo) estaba agotada en su formulación posible. En febrero de 1966, aparece, por ejemplo, el último número bajo la censura previa con cuatro artículos totalmente censurados, nueve parcialmente y veintidós retenidos."

A partir de 1966 la ofensiva ministerial adoptó una nueva dureza, básicamente represiva. Ruiz Giménez fue obligado a dimitir como Director y los expedientes administrativos, los secuestros y las llamadas telefónicas intimidadoras constituyeron el paisaje habitual al que a la fuerza tuvimos que acostumbrarnos.

Poco a poco, tuvimos que aprender un difícil oficio: en primer lugar el no dejarnos impresionar por las consignas del Ministerio y asumir los riesgos correspondientes. Se decía por entonces una frase que nos ayudaba a racionalizar estos riesgos. Era una especie de juego en el que todos participábamos: "un secuestro al año, no hace daño". Hasta dos secuestros solíamos incluir en las previsiones anuales. Y así, el secuestro se convertía en un dato con múltiples derivaciones:

- En nuestro plan de cuentas, los secuestros se contabilizaban como gastos de promoción, puesto que generaban un crecimiento del número de suscriptores. El suscriptor a menudo recibía la revista objeto del secuestro y apreciaba un evidente valor añadido.

- Cuando estimábamos que la revista, por su carga temática, podía ser objeto de secuestro, tuvimos que ingeniar toda clase de trucos imaginativos. En tres o cuatro ocasiones, ordenábamos una tirada simbólica de un centenar de copias para cubrir las seis horas del depósito previo que establecía la Ley y, ordenado el secuestro, los funcionarios del Ministerio solamente podían encontrar esos pocos ejemplares. Si no se producía el secuestro, a las seis horas, la rotativa editaba la tirada completa y rápidamente se procedía a su distribución.

- En otras ocasiones, averiguábamos si el Ministro emprendía un viaje al extranjero y presentábamos a depósito el número con la convicción de que era muy difícil que alguien en su ausencia tomase la decisión de secuestrar.

Entre trucos y firmeza al no aceptar nunca la negociación con la censura, fuimos adquiriendo una evidente respetabilidad que supimos rentabilizar. Era una especie de lucha cuerpo a cuerpo. Todo esto era parte de una sutil gestión empresarial que fuimos dominando hasta convertirnos en verdaderos expertos.

El analfabetismo profesional con el que habíamos comenzado nuestra gestión, fue sustituyéndose por una relativa maestría en la que todos participaban con sus ideas al logro de unos resultados ciertamente, casi milagrosos. Porque en realidad, Cuadernos nunca fue una empresa modelo, pero también acabó por ser una empresa, además de otras muchas cosas sobre las que se han escrito juicios certeros y justos. Reflexionar sobre su carácter empresarial puede resultar oportuno y original. Es una de sus facetas más desconocidas

Toda la proyección empresarial se construyó al servicio de la idea central de hacer viable una gran paradoja. Hacer posible lo imposible. Lo que objetivamente estaba condenado al fracaso empresarial, pugnaba contra unas necesidades comerciales y empresariales generalmente subordinadas. Pero esta paradoja se sustentaba en la idea de que en nuestra debilidad estaba nuestra fuerza. Ser aparentemente débiles nos permitió que se nos tolerase y que concitase una solidaridad cada vez más creciente entre nuestros lectores.

El crecimiento de su accionariado y el capítulo de las suscripciones, fueron sin duda elementos decisivos del éxito de Cuadernos y el de sus gestores. Ambos elementos estaban íntimamente interrelacionados. Las promociones para captar accionistas y para conseguir suscriptores, incorporaban a sus textos, supuestamente comerciales, el lenguaje que resultaba familiar a los lectores de la revista. La correspondencia estaba sustentada en auténticos editoriales y resultaban especialmente convincentes.

Desde el primer millón de pesetas suscrito por media docena de personas, hasta alcanzar en 1977 el capital de 63 millones, Cuadernos emitió sucesivas ampliaciones de capital y fue configurando un accionariado muy amplio de 3.040 accionistas que incluía la casi totalidad de los trabajadores y entre los que nadie llegó a poseer más del 10% del capital. La promoción de estas ampliaciones se cubría entre aquellos que no eran propiamente

ahorradores sino que más bien eran conscientes de estar contribuyendo a un movimiento cívico. Nunca se consideró oportuno, ni en los momentos en que técnicamente era más claro, efectuar reducciones de capital y todas las acciones tenían idénticos derechos sociales. La función del capital propio, a lo largo de los años, fue más bien cubrir pérdidas que financiar inversiones. Siempre corrimos el riesgo de convertirnos en la sociedad editora más capitalizada del país.

Las suscripciones a la revista fueron, desde el principio, un pilar fundamental y un gran factor de estabilidad. Al departamento de suscripciones se le dedicó siempre una especial atención. En especial desde 1966, comprendimos que tenía un gran valor patrimonial. La cuenta de suscripciones financiaba de forma estable las inversiones y se convirtió en una especial coraza que nos defendió, en más de una ocasión, frente a las arbitrariedades de la administración. Era norma disponer los vencimientos de las suscripciones de forma escalonada. Si es habitual que los suscriptores se dieran de alta en enero o en octubre, teníamos mucho cuidado en trucar el primer período en nueve, doce o catorce meses, de forma que las renovaciones no se produjeran en grandes bloques y que quedasen siempre en vencimientos similares, lo que facilitaba la importante gestión de las renovaciones, una de las más delicadas operaciones de este departamento, y mantuviera siempre una reserva económica estable que garantizase la estabilidad financiera frente al supuesto cierre temporal al que fuimos castigados en varias ocasiones. Padeциmos en una ocasión, hasta el cierre de seis meses.

Las suscripciones fueron utilizadas también como elementos de presión frente a la administración. Cada vez que se nos penalizaba con un secuestro, inmediatamente nos dirigíamos a los suscriptores enviándoles copia del artículo que lo había motivado o que había sido retirado de su publicación. Suscriptores eran también muy diversos medios de comunicación, quienes recibían una información directa y exacta, e informaban de ello a sus lectores, dando mayor resonancia mediática al hecho. De esta forma, nosotros sufríamos un castigo económico, pero la administración tenía que asumir el precio político correspondiente y el secuestro, en muy pequeña medida, cumplía su finalidad censora y represiva. La administración, que conocía esta práctica, nunca la pudo evitar, pues nos asistía el derecho derivado del compromiso mercantil que existía entre Cuadernos y el suscriptor.

Este departamento funcionó siempre bastante bien. Adecuadamente informatizado, fuimos ejemplo de otras muchas publicaciones a las que, como Cambio 16, prestamos asistencia técnica. Se llegaron a alcanzar los

24.000 suscriptores que, a su vez, adquirirían entre 4.000 y 5.000 ejemplares de los libros de nuestra colección Divulgación Universitaria. Además les convencíamos para suscribir acciones y les hacíamos participar en las campañas de captación de nuevos suscriptores.

La contratación publicitaria atravesó diversas etapas. Al principio no se aceptó. A partir de los cinco primeros números, se incluía publicidad pero solamente de editoriales. Y desde 1968, coincidiendo con la publicación del número extraordinario VIII sobre La Banca, la revista admitió el primer anuncio comercial. Había un extraño pudor a perder una imagen de publicación de limpia trayectoria y hubo una oposición del consejo de redacción que pudo vencerse a los casi 6 años.

La revista llegó a tirar 125.000 ejemplares y a vender 80.000, con algunos números ordinarios y extraordinarios que alcanzaron tres y cuatro ediciones. En realidad, la difusión de Cuadernos era sorprendentemente alta, pues estaba estimada en algo más de 360.000 personas (coeficiente 4,5 lectores por ejemplar).

Cuadernos, bajo el logotipo de EDICUSA, comenzó su actividad editorial en 1.966, con la publicación de algunos de los libros más vendidos de toda su historia (*Moral y sociedad*, de Aranguren y *Estado de Derecho y sociedad democrática* de Elías Díaz) y creó un notable catálogo con más de 250 títulos. Salvando el cierre temporal de 1969, la actividad editora, a pesar de utilizar muy frecuentemente criterios políticos a la hora de fijar los precios, presentó un balance muy positivo desde el punto cultural, económico y comercial. En este caso, la edición de libros apoyó a la presencia de la revista en América y la creación de Distribuciones de Enlace supuso dotar de renovada vitalidad la obsoleta distribución de libros y revistas y puede valorarse como uno de los mayores aciertos de la gestión empresarial.

Con la colección Los Suplementos, se prosigue la actividad editorial con una serie de publicaciones monográficas a mitad de camino entre los libros y la revista, con tiradas medias entre 35.000 y 10.000 ejemplares y que también podían ser incluidas conjuntamente con la suscripción a la revista.

Con estas dos iniciativas editoriales, la presencia en el mercado se hace todavía más notoria y ya en 1974, la cifra de negocios multiplicó por 3,5, pasando de 13,2 millones a 46,2 millones de pesetas, con una progresión media del 20 por 100, lo que exigió acudir a los accionistas con más frecuencia, para evitar endeudarse a largo plazo.

A mitad de la década de los setenta empiezan a llover problemas nuevos y se percibe ya cierto declive del espíritu original (muerte de Salvador Allende, discrepancias en torno a la revolución de los claveles). En principio, nada que ver con la gestión económica, aunque hoy podríamos decir que sus responsables debimos tener mayor capacidad de anticipación de la que tuvimos, en esa crisis y en la definitiva que abocó al cierre en 1978. El original proyecto ético y de reconciliación, pero también la reflexión teórica que habían caracterizado el discurso de la revista en los diez años precedentes, perdían rápidamente sentido ante la multiplicación exponencial de los acontecimientos. Cuadernos se distanciaba dramáticamente de los hechos.

Coinciden entonces, en la víspera del cambio de periodicidad, en 1976, graves problemas económicos derivados del aumento de los gastos, el estancamiento del número de los lectores y la exigencia de adaptarse a los cambios del ritmo político y social.

La revista se renueva, pero algunos de sus problemas siguen latentes. Amenazas a la redacción de Cuadernos procedentes de radicales de derecha y de izquierda, incendio de la distribuidora en Barcelona que compartíamos con otras siete editoriales, configuración de un universo de lectores nuevo que diluye la motivación de compra, pérdida de la consideración de parlamento de papel, profesionalización de la redacción y cambio de lenguaje... Entramos en una nueva década sin habernos despojado suficientemente del equipaje, de la carga y lenguaje todavía críptico y sin haber sopesado la dispersión generada por los ya profundos cambios que nosotros mismos habíamos logrado impulsar.

A lo largo de todo el año 1978 se hacen esfuerzos desesperados por continuar, por neutralizar el descenso de las ventas, pero la trayectoria visible era terca y las puertas de nuestros eventuales patrocinadores están cerradas. La aportación económica y empresarial de Enrique Sarasola, José Félix de Rivera y Carlos Zayas llegó tarde para lograr resultados suficientes.

El equipo gestor y los Consejos de Redacción y de Administración unánimemente convinieron que habíamos llegado al término de nuestra aventura y que deberíamos morir con dignidad. La transición ya había tenido lugar.

Nuestros cuadernícolas habían dejado de ser lectores. Sufrieron por nuestra desaparición pero se abstuvieron de ir al kiosco. Tardaron en comprobar que ya no estábamos en la calle, y todo ello sin dejar de guardarnos un gran respeto, como el que a ustedes les supongo.

Y todas las diferentes crisis, con el tiempo, se han diluido porque para sus protagonistas, establecida la convivencia democrática, aparecen minimizadas en su memoria por el intento de idealizar la historia de la revista.

Hoy hace 47 años de su origen y 32 de su desaparición. En medio, 15 años de infatigable esfuerzo. Todos fuimos distintos desde entonces. Incluso sus gestores.

Rafael Martínez Alés
Abril de 2010

Fundación TRANSICIÓN Española