



El cierre de los datos del mercado editorial en el año 2016 y en el inicio del primer trimestre del 2017 traen novedades y muestran que la industria de la edición digital continúa un proceso que debe saber ser leído por quienes se relacionan con él para el desarrollo de sus actividades editoriales y sus propias gestiones estratégicas. La dialéctica de años entre papel y digital queda hoy relegada a una discusión estéril y nos conduce a analizar qué quiere decir aquello que señala entender esa diferencia entre estar *online* vs. las dinámicas de las denominadas empresas de “ladrillo y mortero” (*Brick & Mortar business*), las plataformas que posibilitan los tan mencionados “modelos de negocio” y las estrategias digitales que cada editorial y subsector pueden desplegar en función de sus propias particularidades. Resaltar puntos clave de la discusión actual sobre la edición digital y ponerlos en un contexto de reflexión y análisis, constituyen la premisa fundamental del presente estudio.

Auspiciado por:



NETIZEN
DIGITAL SOLUTIONS

www.hipertexto.com.co

Tendencias de la edición digital 2017-2018

¿Dónde están las oportunidades?,
¿qué se podría y no debería hacerse?¹



Jaime Iván Hurtado²

Abril del 2017

2

Debo iniciar este estudio mirando hacia atrás y no hacia adelante, como hubiese querido. Hace más de cinco años, el diario español *El País* publicó un artículo del escritor mexicano Jorge Volpi, titulado “Réquiem por el papel”³, el cual incluí como una de las referencias, por aquel entonces, en los 13 seminario-talleres que sobre el libro electrónico pudimos impartir, gracias a la iniciativa del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), en igual número de países de Latinoamérica, en donde trabajamos con editores y profesionales del libro sobre este tema.

Se preguntaba Volpi: “¿Por qué cuesta tanto esfuerzo aceptar que lo menos importante de los libros —de esos textos que seguiremos llamando libros— es el envoltorio? ¿Y que lo verdaderamente disfrutable no es presumir una caja de cartón, por más linda que sea, sino adentrarse en sus misterios sin importar si las letras están impresas con tinta o trazadas con píxeles?”. Y al plantear esa dicotomía entre los “diabólicos artefactos” y el papel, afirmaba desde el inicio: “En el peor de los casos, los manuscritos y los nuevos libros en papel habrán de convivir todavía por decenios”.

El problema es el mismo: seguir abordando la industria editorial, consciente o inconscientemente, con ojos, flujos y procesos de profesional analógico del libro.

Ha pasado más de un lustro y, como era esperable, en este período hemos visto un impresionante avance de las herramientas tecnológicas, la conectividad, los modelos de negocio y las nuevas formas de consumo y de acceso. A nuestro pesar, la pre-ocupación de Volpi continúa vigente, porque todavía hoy esa dicotomía papel vs. electrónico es para muchos punto de referencia de nuestros análisis y de nuestras acciones. Gran error: el problema no puede seguir siendo nuestro miope enfoque sustentado en el formato, sino en cómo entender y saber aprovechar los medios, las plataformas y las tecnologías existentes y en permanente cambio, en su justa medida, para cada subsector de la edición y cada proyecto editorial en particular, donde el formato puede ser uno de los puntos de llegada, pero no el de partida.



1. Estudio encargado por la Cámara Colombiana del Libro en cabeza de su Presidente Ejecutivo, Enrique González Villa, el Presidente de su Junta Directiva, Emiro Aristizábal, y su Secretario General, Manuel José Sarmiento Ramírez. Puede ser distribuido bajo licencia *Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual*. Las ideas recopiladas y expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de su autor y no necesariamente representan la opinión de la Cámara Colombiana del Libro.

2. Fundador de Hipertexto y CEO de Netizen Digital Solutions, compañía con sede en Bogotá y Ciudad de México y con operaciones en varios países de Iberoamérica (www.hipertexto.com.co). Emprendedor, conferencista y consultor en nuevas tecnologías aplicadas a la industria editorial. Comunicador Social, Periodista y Especialista en Gerencia Educativa, cuenta con estudios en mercadeo y de formación permanente en comunicación, mercadeo, edición, edición universitaria, semiótica, *e-learning*, *e-commerce* y educación superior. Ha sido docente en estas áreas para diversas universidades colombianas. Participa permanentemente en distintas actividades de formación académica de orden internacional. También es fundador de www.libriadelau.com, miembro de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana del Libro (2009-2018) y Coordinador del Comité de Tecnología de este organismo (www.camlibro.com.co).

3 - Volpi, J. (2011). Réquiem por el papel. *Elpais.com*. Recuperado de http://elpais.com/diario/2011/10/15/opinion/1318629612_850215.html

1. Impreso vs. digital, tradicional vs. no tradicional, librerías de mortero y piedra vs. *online*

Más de lo mismo. Si el decrecimiento del consumo de prensa y de revistas impresos en España ha caído cerca del 60% los últimos diez años, como comenta Manuel Gil en uno de sus tantos y sesudos análisis a los que nos tiene acostumbrados regularmente en su blog *Antinomias del Libro*,⁴ con la consecuente destrucción de puestos de trabajo en los diferentes medios, puntos de venta y la migración de lectores hacia nuevas formas de consumo digital; si la caída de *e-books* es marcada en las generaciones jóvenes del Reino Unido, como publica *The Guardian*, según un estudio de Nielsen, en donde este grupo de mercado muestra su preferencia por lo impreso.⁵ Si y si... Todos los ejemplos nos deben interesar, pero no para decir que el libro electrónico crece o decrece, que el libro en papel sigue o no con vida, que las librerías tradicionales independientes no pueden sobrevivir sin subvención del Estado, que Amazon es el adversario más encumbrado e inalcanzable⁶, sino para entender cómo desde cada medio, nicho y situación particular del amplio crisol de la industria editorial deben abordarse los análisis necesarios que nos permitan entender dónde están los problemas y cómo plantear sus soluciones. Cuando hagamos ese ejercicio, se podrán encontrar las oportunidades y podremos suponer o aventurarnos a decir qué debería o no debería hacerse, sustentados en la información que nos permita hacerlo, con un toque de creatividad y el rompimiento de esquemas que ayuden de manera definitiva a una reconversión del sector editorial.

Sobre el caso de la prensa escrita son bien conocidas las estrategias que desde años atrás diferentes medios vienen llevando a cabo para ponerse a tono con los desafíos digitales actuales, desarrollando plataformas, funcionalidades digitales, modelos de negocio y nuevas formas de acceso al contenido.

El caso de *The New York Times* puede ser uno de los tantos referentes. Entendemos las enormes dificultades que implican los nuevos tiempos, tales como la eficiencia del canal,

la búsqueda del punto de equilibrio y de modelos posibles para la industria. Esto dista de percepciones, como una carta del director del diario *El País* de España⁷, publicada en marzo del 2016, en la cual explica el cambio de estrategia para adaptarse a los nuevos tiempos digitales. Lo particularmente decepcionante en este escrito no es la “nostalgia por los viejos tiempos”, sino la aceptación de algo que se entiende como imparable o irremediable, que debe acatarse. Cuánto fuera deseable que el abordaje del problema o, lo que es lo mismo, el tono de la carta, tuviera otras motivaciones, viéndolo más como una oportunidad para complementar y nutrir creativamente sus modelos de negocio convencionales. Seguro dentro de esta organización editorial periodística, como en todas nuestras organizaciones, el cambio cuesta.

El miedo al cambio sigue siendo una de nuestras principales debilidades.

3

Si esto pasa en medios internacionales, qué decir de los locales no especializados, como la revista *Semana* en Colombia, en la cual, con el mismo tono sensacionalista y apocalíptico de hace siete años, ya no se pregona la muerte del libro en papel, sino “el apagón de los libros digitales”⁸.

Sobre la referencia de la noticia de *The Guardian*, la de *Semana*, similar a muchas otras, los medios siguen haciéndonos poner en la palestra del análisis superficial la misma dicotomía papel-digital, tradicional-no tradicional, mortero y ladrillo-*online*... “apocalípticos-integrados”, pero poco ayudan a mirar más allá, sencillamente porque no saben cómo hacerlo ni se toman el tiempo para lograrlo. No dejan de aparecer mensajes de WhatsApp, correos electrónicos de

4. En el blog de Manuel Gil se ofrecen interesantes reflexiones sobre el sector del libro. En este caso, una sobre lo que él denominó “encrucijada de la prensa”. Gil, M. (2017). *Encrucijada de la prensa* [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://antinomiaslibro.wordpress.com/2017/03/20/encrucijada-de-la-prensa>

5. Nota publicada por *The Guardian* el 14 de marzo del 2017, en el marco de un estudio de Nielsen para el Reino Unido. Cain, S. (2017). Ebook sales continue to fall as younger generations drive appetite for print. *Theguardian.com*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/books/2017/mar/14/ebook-sales-continue-to-fall-nielsen-survey-uk-book-sales>

6. No puedo dejar de citar aquí uno de los artículos más recientes de Bernat Ruiz en el cual con un tono crítico y objetivo, lejos del romanticismo que a veces inunda nuestros análisis, otorga a Dios lo que es de Dios y al César lo que es del César. Amazon hace bien lo suyo y que este lo haga muy bien no significa que nosotros no podamos hacerlo en nuestros espacios, zonas de influencia y nichos a donde Amazon no llega ni podrá llegar. Bernat, R. (2017). Amazon y las siete imposturas de Jorge Carrión [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.bernat-ruiz.com/2017/04/10/amazon-y-las-siete-imposturas-de-jorge-carrion>

7. Caño, A. (2016). Carta abierta del director de EL PAÍS a la Redacción del periódico. *Elpais.com*. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2016/03/03/actualidad/1457031570_991358.html?id_externo_rsoc=TW_CM

8. (2017). El apagón de los libros digitales. *Semana.com*. Recuperado de <http://www.semana.com/cultura/articulo/los-libros-digitales-no-han-acabado-con-los-impresos/521358>

amigos, muros de lamentos en redes sociales de colaboradores y profesionales del libro en los cuales se citan este tipo de artículos o noticias.

Debemos preguntarnos: ¿cómo se está midiendo la venta de contenido digital?, ¿estas cifras aplican para todo tipo de venta digital o solo la del mercado minorista?, ¿se están incluyendo cabalmente las ventas digitales de subsectores de la edición diferentes a Interés general, que se caracterizan también por el desarrollo de modelos de negocio institucionales?, ¿se está teniendo en cuenta en el Reino Unido el mismo fenómeno que ya se conoce en Estados Unidos de las ventas no reportadas en las grandes plataformas de autoedición?, ¿la estadística sigue estando marcada por resultados de ISBN cuando se sabe que 550 millones de dólares fueron gastados por los consumidores de Estados Unidos en 2016 para *e-books* sin ISBN, lo que equivale al 24% de las ventas de *e-books* de Amazon y entre el 15 y el 25% de las ventas de eBooks, Kobo y Nook en este mercado?

Por otra parte, ¿en qué medida la caída de ventas de los “grandes editores” incide en una aparente tendencia de caída de los libros electrónicos en los Estados Unidos por la misma presencia de las plataformas de autoedición ya mencionadas?, ¿debemos creer que Amazon está abriendo tiendas físicas en los Estados Unidos porque el mercado del *e-book* va en caída?, ¿es válido decir que el libro impreso está de vuelta cuando nunca se ha ido?, ¿es cierto que hay editores en nuestros países que están obteniendo más del 50% de sus ingresos en el desarrollo de sus estrategias de distribución digital, con el uso de plataformas propias y tecnologías?, ¿debemos seguir viendo lo impreso por un lado, lo digital y sus múltiples derivaciones como un sistema aislado o podemos ver la gestión editorial inmersa en un complejo ecosistema de formatos, relaciones, flujos, procesos y posibilidades? Es conveniente revisar las cifras, analizarnos a nosotros mismos frente al paradigma digital y tener un discurso coherente en concordancia con lo que está pasando en el mundo entero.

2. La industria de la edición digital

4 El foco de la cuestión no es si acá cayó la venta del libro en papel o si allí decreció la del libro electrónico; todos queremos que sea exactamente al revés, tanto para papel como para electrónico, puesto que son hermanas de la industria que queremos se fortalezca. El punto es entender dónde y cómo podemos encontrar nuevos escenarios de desarrollo de la industria editorial tomando ventaja del amplio espectro de soluciones digitales con las que hoy contamos, entendiendo al público al que nos dirigimos y la forma como mejor debemos hacerlo, implementando modelos innovadores y

propositivos que se ajusten en justa medida al perfil y a las características de cada proyecto editorial.

Siete años después de la mirada angustiante de Negroponte y de otros que vaticinaban la muerte del libro en papel sigo preguntando: ¿qué porcentaje de editoriales tienen desarrollada y desplegada una estrategia digital que dé horizonte a la proyección de su fondo a 2020 en impreso, digital o el formato que se quiera pensar (audiolibro, impreso bajo demanda, etcétera)?

Mientras que la tarea del proyecto estratégico digital esté todavía pendiente, mientras que no nos hayamos untado de errores y aciertos en este caminar, las editoriales y los profesionales del libro que poco lo han hecho no pueden ser los primeros en contribuir a una vana discusión pues, infortunadamente, lo que sigue siendo nuevo para ellos, no ha dejado de ser algo extraño para muchos.

El negocio editorial no es el mismo de hace diez años. Todos queremos que el libro, sin importar cuál sea su formato, tenga un gran futuro, eso no está y no vale la pena ponerlo en discusión por enésima vez. En lo que no podemos seguir cayendo es en una suerte de generalización de la industria, cuando es esta la que nos exige la habilidad para identificar las particularidades de cada uno de los universos que la componen y construir desde estos espacios las estrategias que están posibilitando una variedad de sistemas y modelos digitales, que difícilmente podemos colocar en un mismo

recipiente para que sean medidos con la misma vara. Advier-to acá, por supuesto, que existe otro problema de fondo que no es objeto de este estudio, pero que tampoco debe dejarnos de preocupar: los niveles de lectura, las formas de consumo y la competencia con otros productos de la industria cultural y del entretenimiento.

Pretender, por ejemplo, que una funcionalidad digital reemplace el goce que un adulto, migrante digital, puede tener al colorear un libro de papel diseñado para tal fin —lo que explica, además, el interesante momento que están

pasando los libros de colorear para adultos⁹—, puede ser tan incongruente como desconocer por qué las editoriales de ficción están invirtiendo ingentes esfuerzos en la creación de audiolibros, que pueden ser entendidos como una modalidad del libro electrónico, y la ya notoria irrupción de plataformas digitales especializadas para tal fin.

¿Cuál podría ser el resultado si un editor del segmento Profesional y Científico, Tecnológico y Médico (STM) enfocará esfuerzos y los limitados recursos en la creación de audiolibros o si un editor de texto siguiera creyendo que solamente lo impreso podrá seguir siendo la base misma del sustento de su negocio sin desplegar ninguna plataforma digital propia que contribuya al desarrollo de sus productos? Ni nos imaginamos a un estudiante que va camino a la universidad escuchando un audiolibro sobre histopatología, como tampoco que los estudiantes de colegio de hoy no cuenten con plataformas digitales en las que pueden poner en práctica, testear y desarrollar ejercicios prácticos en línea sobre los mismos materiales impresos que pueden ser guía del curso como complementos e incluso cada vez más una base fuerte de acompañamiento en los procesos pedagógicos mediante las plataformas digitales de *e-learning*.

Cada subsector de la industria editorial debe ser analizado de forma particular para que desde sus propias características se construyan los flujos de producción, tipo, distribución y consumo de contenido, con el uso de las tecnologías disponibles para hacerlo de manera apropiada, dinámica, cambiante y escalable. Ese es el reto al que hoy estamos abocados y hacerlo implica otra digresión, como la de establecer dónde y por qué hacerlo con plataformas propias o licenciadas y dónde y por qué hacerlo con plataformas de terceros, o un modelo mixto, estableciendo para cada uno los objetivos a perseguir.

2.1. La estrategia de distribución digital con base en los subsectores de la edición y el tipo de plataformas y ecosistemas digitales para llevarla a cabo

En un texto del año 2015¹⁰ hicimos hincapié en la importancia de la estrategia digital en cada editorial y en el desarrollo de diversos modelos de negocio, enfocados primero en aquellos que pueden traer un beneficio de mayor impacto en el corto plazo, que en otros tan creativos que pueden terminar dispersando el esfuerzo con un retorno o impactos no esperados. No olvidemos que en lo digital la creatividad y las formas de experimentación son elevadas, sobre todo

porque existen plataformas y tecnologías que nos permiten hacerlo fácilmente. Esto puede derivar en complejidades que deben ser entendidas. Ya Javier Celaya nos advertía desde el 2014 sobre tales complejidades en una variedad de posibles modelos de negocio¹¹.

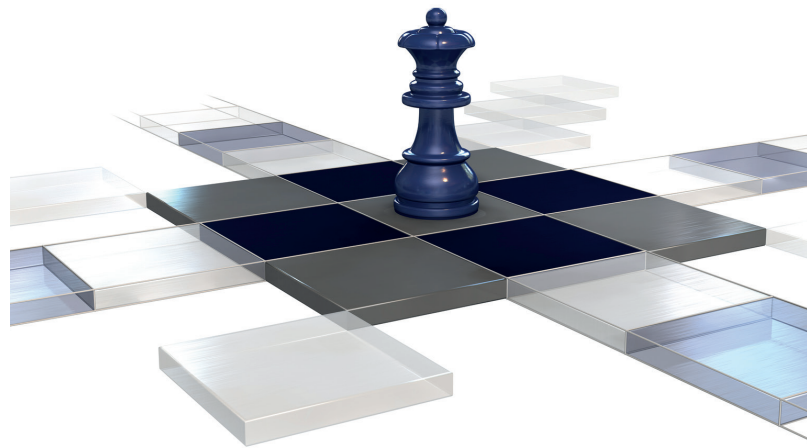
La estrategia de distribución digital depende de dos variables fundamentales: el subsector de la edición de donde emerge y el tipo de plataforma y distribución (de canal propio o tercerizada), que sustenta cada proyecto editorial en particular.

El subsector de la edición porque cada uno es diferente, lo que implica de por sí una diferencia notable en los tipos de plataformas y la propia estrategia de distribución digital; el tipo de plataforma y distribución porque acá radica la riqueza y complejidad de los nuevos modelos de negocio y los espacios en los que cada quien podrá identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo digital.

¿Por qué hablamos de plataformas tecnológicas y digitales?

Creemos que la revolución de internet está ligada profundamente con la revolución de las plataformas tecnológicas. La industria editorial también hace parte de esta revolución.

5



Las plataformas digitales *online* ofrecen a los editores la posibilidad de desarrollar diversos modelos de negocio.

9. Goodfellow, M. & Sally Newall, S. (2015). 12 best colouring books for adults. *Independent.co.uk*. Recuperado de <http://www.independent.co.uk/extras/indybest/arts-books/colouring-books-colouring-books-for-adults-johanna-basford-millie-morotta-10464381.html>

10. Hurtado, J.I. (2015). La estrategia de distribución del editor, respuestas a la incertidumbre digital [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://jaimeivanhurtado.com/la-estrategia-de-distribucion-del-editor-respuestas-a-la-incertidumbre-digital>

11. Para mayor ilustración puede verse la infografía por él elaborada. Celaya, J. (2014). *La creciente complejidad de los nuevos modelos de negocio digitales*. Recuperado de <http://www.dosdoce.com/2014/11/30/la-creciente-complejidad-de-los-nuevos-modelos-de-negocio-digitales>

En el *Diccionario de la lengua española* (2014) se determinan diferentes acepciones para el término “plataforma”. Destacamos cinco:

1. *f.* Tablero horizontal, descubierto y elevado sobre el suelo, donde se colocan personas o cosas.
2. *f.* Suelo superior, a modo de azotea, de las torres, reductos y otras obras.
8. *f.* Programa o conjunto de reivindicaciones o exigencias que presenta un grupo político, sindical, profesional, etc.
9. *f. Inform.* Entorno informático determinado, que utiliza sistemas compatibles entre sí.
11. *f. Mil.* Obra interior que se levanta sobre el terraplén de la cortina, como el caballero sobre el baluarte.

Las plataformas digitales *online*, cada vez más diversas, ofrecen un gran soporte a la industria editorial, múltiples funcionalidades y la posibilidad de desarrollar diversos modelos de negocio, siendo cada una de ellas más o menos útiles en función de la estrategia digital del editor. Para llevarla a cabo, recomendamos:

- Nuestro programa digital estratégico editorial debe estar soportado en determinadas plataformas.
- Una selección y una visión adecuadas de las plataformas deben ayudarnos a configurar el propio ecosistema digital de la editorial.
- Las plataformas no son el fin (pues ninguna tecnología puede serlo), pero sí son el medio que nos permite cumplir nuestros objetivos de manera escalonada y siempre adaptable y actualizable.
- Las plataformas tecnológicas, al igual que internet, han superado los modelos tradicionales de creación y distribución de contenidos.
- Al igual que en las revoluciones, las tecnologías pueden ayudarnos a expandir nuestros públicos y a llegar a nichos de mercado interesantes para el desarrollo de cada actividad editorial.
- Las plataformas pueden competir conmigo mismo, por ello debe establecerse en la estrategia qué contenido irá en qué plataforma, a qué público específico, con qué

finalidades, con qué cobertura, con qué modelo de negocio, con qué limitaciones (si es posible), con qué nivel de retorno o pago de regalías por los usos o consumos de contenido que estas posibiliten, etcétera.

- Los intermediarios que usan plataformas y que no crean contenido pueden conducir a la creación de riqueza y oportunidades para los participantes en la plataforma; pero de acuerdo con el modelo de negocio, también pueden “canibalizar” al creador/gestor del contenido.
- A falta de competencia o desconocimiento de esta nueva revolución, las plataformas dominantes pueden extraer un porcentaje desproporcionado de los ingresos a costa de los participantes en la propia plataforma.

Los creadores de contenido están encontrando nuevas maneras de ofrecer y distribuir sus contenidos *online*, mediante la implementación de sus propias plataformas y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Cada uno de estos ítems trae consigo una variada casuística que muchos editores ya conocen y que justifica el porqué dar un apartado especial en lo que por encima de revolución, ya es una marcada tendencia. Por ello, nos hemos dado a la tarea de proponer una tabla (ver siguiente página) que procura ejemplificar estos escenarios, cuyo principal objetivo es enfatizar en cómo cada tipo de subsector demanda una aproximación distinta a su(s) modelo(s) de negocio o modelos de distribución digital, teniendo en cuenta sus características intrínsecas y los objetivos que pueden obtenerse en función de su tipo, los públicos objetivos a los que se dirige y las plataformas disponibles (de canal propio o tercerizadas) para desplegar su estrategia de distribución digital.

Tabla 1. Estrategia de distribución digital con base en los subsectores de la edición.

Estrategia de distribución digital con base en los subsectores de la edición y el tipo de plataformas y ecosistemas para llevarla a cabo	Subsector de la edición				
	Didáctico/ Texto escolar	Interés general	Profesional, Científico, Tecnológico y Médico (STM)	Universitario	Religioso
Plataformas y ecosistemas digitales de canal propio	Mayor control de la editorial. Exposición en nichos de influencia directa				
	Muy relevantes + <ul style="list-style-type: none"> Plataformas <i>e-learning</i> Plataformas de contenidos (réplica de impreso o complementarios) Bibliotecas especializadas Contenidos granulares 	Relevantes - <ul style="list-style-type: none"> Marketing Experimentación Fidelización Ecosistemas de distribución digital para nichos o actividades específicas 	Muy relevantes + <ul style="list-style-type: none"> Web <i>e-commerce</i>, todos los formatos Sistemas propios de distribución digital (clientes finales B2C) Ventas institucionales (bibliotecas, gremios, clientes B2B) 	Muy relevantes (visibilidad) + <ul style="list-style-type: none"> Catálogo web (con posibilidades de <i>e-commerce</i>, todos los formatos) Sistemas propios de distribución de contenidos Sistemas <i>Open Access</i> (repositorios publicaciones periódicas y no periódicas) 	Muy relevantes + <ul style="list-style-type: none"> Catálogo web (con posibilidades de <i>e-commerce</i>) Sistemas propios de distribución de contenidos Modelos de suscripción
Plataformas y ecosistemas digitales tercerizados / Distribución multicana	Relevantes (en función de políticas estatales) + <ul style="list-style-type: none"> Plataformas estatales de acceso a la lectura Programas de lectura 	Muy relevantes + <ul style="list-style-type: none"> Grandes librerías (Amazon, Apple) Modelos de suscripción Red global de distribución de contenidos 	Relevantes - <ul style="list-style-type: none"> Agregadores de venta institucional - Bibliotecas - Modelos de suscripción Agregadores de venta usuario final 	Muy relevantes (visibilidad) + <ul style="list-style-type: none"> Asociaciones y modelos de distribución / cooperación nacionales, regionales, globales Agregadores de venta institucional Agregadores de venta usuario final 	Relevantes o muy relevantes + <ul style="list-style-type: none"> Grandes librerías (Amazon, Apple) Modelos de suscripción Red global de distribución de contenidos
Menor control de la editorial. Exposición en grandes públicos o nichos agrupados por terceros.					

Subsector Didáctico / Texto escolar

Hoy en día saltan a la vista los esfuerzos y los notables logros de este subsector en el desarrollo de sus propias plataformas digitales o en la disposición de otras bajo su propia marca¹². Esto demuestra cómo las editoriales de texto escolar están apuntando su estrategia digital a la creación y el fortalecimiento de ecosistemas, que bien pueden estarse constituyendo en el eje y el sustento de su actividad. Es probablemente el tipo de editorial que más retos tiene por delante por consolidar ecosistemas digitales en los que pueda conectar de manera directa con sus públicos objetivos y articular ecosistemas que le permitan un diferencial y una oferta de valor en un mercado cada vez más conectado. Esto explica por qué este tipo de ecosistema propio es muy relevante en el desarrollo de su estrategia, y se marca con un signo positivo en el gráfico.

Sin embargo, para este subsector viene presentándose de años atrás una situación que tiende a ser problemática y tensante, y tiene que ver con las políticas estatales y los esfuerzos de los gobiernos para que diversos tipos de contenidos hagan parte de los planes nacionales escolares o de los planes nacionales de lectura, dejando muchas veces en un segundo

plano los temas referidos al derecho de autor y en tener presente la necesaria protección de una industria especializada en el desarrollo de los contenidos, que requiere velar por la calidad y la mejora permanente de los mismos. De cara a este estudio, lo que podemos decir es que este tipo de plataformas serán más o menos relevantes en función de las situaciones y las legislaciones propias de cada país.

A nuestro modo de ver, una de las claves será que cada editor pueda apuntarle de manera estratégica al desarrollo y fortalecimiento permanente de sus propios ecosistemas digitales, participando, preferiblemente con perspectiva gremial editorial, en las iniciativas estatales que puedan configurar plataformas y ecosistemas tercerizados, cuyas regulaciones tendrán que ser consensuadas por todos los actores implicados en un modelo de beneficio común. En una perspectiva estratégica debería ser claro que una posible plataforma de acceso abierto a ciertos contenidos no puede brindar la misma diversidad de servicios, diferenciales, que una plataforma propia y más especializada. Esto es lo que otros llamarían un modelo *Free* y un modelo *Freemium*, advirtiendo para este ejemplo y para claridad del lector que un modelo *Free* en este y cualquier contexto digital no puede ser sinónimo de baja calidad. También deberíamos decir que en el marco de

12. En el mercado es conocido el término *white-label* (marca blanca) que puede significar desde cómo una tecnología desarrollada por un tercero es adquirida o licenciada, en este caso por una editorial, para desplegar un modelo de negocio específico con su propia imagen. Este término no necesariamente se refiere a plataformas, pudiendo abordar otros escenarios, como aplicaciones (*apps*) e incluso modelos de licenciamiento de contenidos.

los derechos de autor, la necesidad permanente de actualización de contenidos y las posibilidades tecnológicas de hoy, pueden ser posibles plataformas nacionales de lectura y aprendizaje en las que se acoten periodos de uso, licencias, tipos de accesos, entre otros, lo que a su vez puede permitir un modelo de operación consensuado entre las partes involucradas.

Subsector Interés general

Por el tipo de contenido desplegado por este subsector debe resaltarse que el desarrollo de su estrategia digital esté mucho más encaminado y sea mucho más relevante en las plataformas tercerizadas o de distribución multicanal que en las plataformas propias. Se explica por qué las grandes librerías y otras iniciativas globales, como los modelos de suscripción y las redes globales de distribución de contenidos, son también en lo digital los principales aliados de este tipo de editorial. También debe destacarse y se explica por qué este tipo de editorial es la que en este momento mayor fomento y apuesta puede estarle dando al formato de audiolibro, que viene presentando en el ámbito mundial unas tasas muy importantes de crecimiento y que tiende a configurarse como una de las nuevas posibilidades de mayor interés para este subsector.

En lo referente a las plataformas propias, lo que se destaca en este tipo de editoriales son aquellas referenciadas a acciones de mercadeo, experimentación, estrategias de fidelización para algunos nichos específicos de su accionar (sagas, títulos en ciertos temas), clubes de lectura, en donde ecosistemas digitales y entornos web especializados pueden aportar valor a sus operaciones tanto para el cliente usuario final (B2C) como algunas iniciativas de cliente institucional (B2B), como ventas institucionales, bibliotecas de lectura a empresas, entre otros, teniendo presente que su foco tiende a estar marcado más en la distribución multicanal y en el usuario final que en cualquier otro.

Subsector Profesional y Científico, Tecnológico y Médico (STM)

Las plataformas y los sistemas de distribución en canales propios, gestionados por las mismas editoriales, adquieren cada vez más relevancia y lo hacen en la misma medida en que las herramientas tecnológicas les permiten el desarrollo de nuevos modelos de negocio y facilitan la gestión de la marca de manera directa por las editoriales a sus grupos objetivos (nichos), en los cuales tienen una influencia por las áreas de conocimiento específicas en las que se centra su producción editorial. Aparecen aquí

desde la configuración de catálogos web, que facilitan a la editorial la acción del comercio electrónico hacia clientes finales, hasta los sistemas propios de distribución de contenidos para clientes institucionales (bibliotecas, gremios y clientes B2B).

Así, pareciera surgir una contradicción entre este tipo de estrategia y la propia de distribución multicanal. Al respecto, puede afirmarse que este tipo de acciones son relevantes (en algunos casos muy relevantes) en la medida en que la acción de distribución efectuada por terceros no “canibalice” la propia gestión de contenidos de la editorial, si ella misma entra a competir en un segmento del mercado con los contenidos que han sido entregados a un tercero para su comercialización. En Latinoamérica se han visto casos que causan preocupación a los editores, por cuanto los modelos de repartición de los ingresos suelen tener desventajas frente a lo que puede obtenerse mediante una acción de venta directa, que haga más eficiente el canal y permita el desarrollo de modelos de negocio con mayor valor agregado.

En uno u otro escenario, cada actor de la cadena de valor del libro debe hacer su trabajo y es el editor quien debe definir la estrategia digital para su propia editorial. Sirva al respecto citar algunas líneas que pueden orientar esta acción:

- Una editorial o grupo de editoriales interesadas en desplegar una estrategia de canal propio podrán hacerlo si cumplen al menos tres condiciones: tener un fondo representativo¹³, apuntarle a un nicho y contar con una estrategia comercial. La tecnología existe y es en lo que menos debe invertir esfuerzo una editorial, que debe centrarse en la generación de contenido de calidad. Esto también nos debe llevar a entender que la teoría de la cantidad es cuestionable si se pueden generar ofertas de valor y servicios diferenciados a clientes institucionales específicos.
- Un modelo de tercerización puede ser supremamente valioso para la editorial en la medida que no compita con las áreas geográficas en donde esta tiene una acción de influencia. Expandir la oferta a las regiones en donde no la tiene con la ayuda de terceros y acuerdos claros de desarrollo son una forma de lograrlo.
- Los modelos de distribución multicanal referidos a usuarios finales en todas las partes del mundo son una opción en la medida que un porcentaje representativo de estos usuarios finales podrá acceder a contenidos específicos vía grandes librerías *online* o pequeñas y medianas librerías en internet que han logrado la preferencia de sus usuarios en las zonas geográficas o de nicho en las que pueden tener influencia.

13. Lo llamamos “un fondo representativo” tanto por el reconocimiento de la calidad de su producción como por su cantidad, aunque existen casos específicos en el segmento STM en que un solo título o un grupo muy específico de títulos son los que pueden terminar generando la mayoría de los ingresos (el principio de Pareto o de “los pocos vitales” se cumple también en este escenario: el 20% de los títulos genera el 80% de los ingresos).

Subsector Universitario

Este es el único subsector que presenta en ambos tipos de distribución una alta relevancia. La razón de ello radica en que por encima del retorno de la inversión prima en las editoriales universitarias el factor “visibilidad”, siendo esta la razón fundamental que en términos de estrategia digital amerita su diferenciación del subsector Profesional y STM. La editorial universitaria es el reflejo de la producción del conocimiento que se genera dentro del academia y también es esta una de las razones que explica por qué pueden existir dentro de sus propios ecosistemas de distribución digital modelos diferenciados entre sí, en donde cada uno otorga valor al desarrollo de su gestión en función de las políticas que esta determina para la distribución de contenidos.

Desde la perspectiva de plataformas y ecosistemas digitales de canal propio se destacan:

- La creación de catálogos web en línea con funcionalidades de búsqueda, manejo estratégico de metadatos y opciones de desarrollo de comercio electrónico para cualquier tipo de formato (impreso, electrónico, impreso bajo demanda) como una de las tareas más importantes que este tipo de editoriales desarrolla mediante ecosistemas propios conectados dentro de los grandes ecosistemas digitales universitarios.
- Editoriales universitarias con producciones marcadas y reconocidas editorialmente en nichos están encontrando muy interesantes posibilidades de distribución digital controlada de contenidos para estos nichos o, en casos más generales, para los propios estudiantes de la universidad y comunidades externas de influencia. Es conocido que una parte de los textos producidos por las universidades son usados en algunas de las asignaturas, también cómo se están generando iniciativas interesantes de intercambio bibliográfico digital entre diversas universidades con sistemas controlados de distribución digital gestionados por ellas mismas, modelos de acceso para grupos definidos y nuevos modelos de negocio.
- Con el uso de estos sistemas, algunas editoriales universitarias podrían valorizar ciertos contenidos y servicios de acceso a sus estudiantes, vía bibliotecas. En este caso, las bibliotecas pueden destinar una pequeña parte de su presupuesto para la compra a las editoriales de estos contenidos, mediante modelos de licenciamiento semestral o anual con funcionalidades y modos de uso específicos. Estos recursos contribuyen

a democratizar el acceso a la información, facilitar el mismo mediante la generación de diversos tipos de operaciones, combatir la reprografía ilegal y, especialmente, a que estas nuevas maneras de consecución de ingresos para las editoriales universitarias contribuyan a la generación de producciones editoriales de calidad.

- Para el caso de publicaciones periódicas (especialmente de las revistas) y algunas publicaciones no periódicas que encajen dentro de las políticas de Acceso Abierto de cada institución, existen en el mercado soluciones tecnológicas que están siendo ampliamente adoptadas y que tienen un papel representativo dentro de su gestión y sus propios ecosistemas digitales. Valga a este respecto anotar que tales plataformas de Acceso Abierto se configuran en una modalidad más de las posibilidades de distribución digital de las universidades, en conjunto con otros sistemas de distribución propia controlada digital. Todas estas configurarán el ecosistema de distribución digital propio de cada universidad.

Desde la perspectiva de las plataformas y los ecosistemas digitales tercerizados/distribución multicanal:

- Son relevantes los esfuerzos de las asociaciones editoriales universitarias nacionales y regionales por construir plataformas y catálogos en línea que puedan agrupar la diversidad de la producción editorial con criterios de eficiencia, calidad, oportunidad y actualización permanente de la información, en donde de diferentes maneras cada una de las editoriales universitarias pueden participar en las mismas¹⁴.
- Los agregadores de contenido de venta a bibliotecas ocupan un lugar importante dentro de las acciones de distribución digital de las universidades. Estando la visibilidad como motor fundamental de su visión estratégica y además teniendo en cuenta que en la gran mayoría de los casos los editores universitarios no cuentan con fuerza comercial, este tipo de servicios digitales terminan aportando valor al desarrollo de su operación.
- Al igual que en el subsector Profesional y STM, los modelos de agregación de contenido para usuarios finales focalizados en grandes librerías y librerías de nicho, con presencia en zonas geográficas específicas, también se convierten en una de las maneras por las cuales estas editoriales pueden llegar a una diversidad de públicos que acceden a sus contenidos gracias a la penetración comercial de tales librerías.

14. A manera de ejemplo, pueden citarse las plataformas-catálogos de: Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe, EULAC (<http://www.eulac.org>); Red Al-texto, Editoriales Universitarias y Académicas de México (<http://altexto.mx>); Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC (<http://catalogo.aseuc.org.co>); Unión de Editoriales Universitarias Españolas (<http://www.unebook.es/es>).

Subsector Religioso

Desde un punto de vista técnico, este tipo de subsector tiene a su favor dos elementos fundamentales para el desarrollo de su estrategia de distribución digital: los mercados de nicho a los que se dirige y el alto componente motivacional que implica el acceso a sus diferentes producciones editoriales. Estos dos aspectos constituyen, sin lugar a dudas, un escenario interesante para desarrollar y desplegar plataformas y ecosistemas digitales de canal propio, tercerizados y distribución multicanal, como evidentemente ha sucedido en diferentes ámbitos.

En la medida en que muchas de las editoriales de este subsector han logrado desarrollar una suerte de masa crítica de producciones editoriales en medio impreso y han penetrado y mantenido audiencias duraderas, este mismo esfuerzo y este trabajo ganado de tiempo atrás pueden ser la base constitutiva para la ideación de modelos de negocio basados en plataformas digitales propias, que garanticen la

disponibilidad del contenido digital mediante la implementación de diversos modelos de negocio.

Sobre las nuevas formas de generación de ingresos puede afirmarse que las plataformas propias para este subsector brindan terrenos insospechados y fértiles en la gestión editorial digital. Ahora bien, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos el componente “misional” de estas editoriales ocupa un lugar importante, es válido afirmar que las plataformas y los ecosistemas digitales tercerizados, pero especialmente los de distribución multicanal, pueden ocupar también un lugar relevante en el desarrollo de su estrategia. Probablemente, la diferencia más marcada que se dé entre uno y otro es que las plataformas propias apunten al desarrollo de modelos distintos a la venta unitaria digital perpetua para cliente final —que son en las que se pueden enfocar las de distribución multicanal— estando entre ellos los modelos de suscripción, modelos de acceso vía *streaming*, servicios especializados de repositorio de contenidos, contenidos granulares, entre otros.

3. Las posibilidades y algunas de las cosas que debemos evitar en lo digital

10

Con motivo del *Digital Book World*, que se llevó a cabo la segunda semana de enero en Nueva York, así como de la publicación de algunos artículos y blogs de la industria, especialmente durante el primer trimestre del 2017, hemos querido desplegar un repertorio de ideas, referidas a las dinámicas de la industria editorial digital desde los tres componentes que constituyen el título de este estudio: 1. ¿Qué podría hacerse? 2. ¿Qué no debería hacerse? 3. ¿Dónde están las oportunidades? Como podrá observarse el repertorio es variado y procuramos abordar las ideas con una explicación sintética y dar al lector los elementos clave para que sobre estos, si es su interés, pueda realizar sus propios análisis.

Somos conscientes del amplio espectro de la edición digital y damos constancia de las limitaciones frente a una pretensión imposible de abordar tal repertorio de una manera completa y extensa. Pretendemos, por el contrario, hacer primar ideas de buenas prácticas con base en las notas y reflexiones que, esperamos, aporten valor al lector.

3.1. ¿Qué podría hacerse?

Fortalecer la gestión de los metadatos

Desde hace unos cuatro años viene hablándose cada vez más fuerte sobre la gestión de los metadatos al interior de las editoriales. ¿Qué tanto se ha hecho?, ¿en qué medida la organización de los metadatos está contribuyendo a la visibilidad del fondo editorial y al flujo eficiente de la información entre las plataformas y los sistemas de distribución con los que cuenta cada editorial o en los que participa?

Algunas recomendaciones en relación con los metadatos son:

- Ser selectivos (dar primacía a lo cualitativo sobre lo cuantitativo).
- Crear metadatos pensados para nuestro consumidor.
- Dar a cada metadato su justa medida y saber para qué debe usarse.
- Usar los metadatos para hacer sus libros “descubribles” en todos los lugares que usted pueda.
- Administrar activamente su inventario de datos *e-book*.
- Tomar el control de su cadena de suministro.

Conocer la relevancia o no para su editorial de una variedad de identificadores y servicios asociados a tales identificadores, que pueden enriquecer o complejizar innecesariamente su gestión editorial

El *International Standard Book Number* (ISBN) —aclarando que para lo electrónico y para cada tipo de formato debe haber una asignación diferenciada de ISBN— y el *International Standard Serial Number* (ISSN) no son los únicos identificadores. También están el *Digital Object Identifier* (DOI), de gran utilidad para la ubicación de objetos específicos en la web; el *International Standard Recording Code/International Standard Work Code* (ISRC/ISWC); el *International Standard Audio-Visual Number* (ISAN); el *International Standard Text Code* (ISTC); el *International Standard Name Identifier* (ISNI); el *Open Researcher-Contributor ID* (Orcid); el *Global Trade Item Number* (GTIN),

entre otros. Han aparecido también iniciativas como el *International eBook Identifier Number* (IEIN), que, desde la figura de agencia, pretenden brindar certificaciones en línea de la propiedad intelectual basadas en tecnologías *Cloud Computing* que terminan conectando con servicios de distribución de contenidos.

En la lista seguramente varios se han quedado por fuera. A la conclusión que debe llegarse sobre este punto es que

el mundo digital trae consigo nuevas formas de codificación para la propia gestión de la información. Conocerlas y usar las que sean necesarias porque ya son un estándar en la industria, porque son de utilidad para su propia gestión y porque derivan en buenas prácticas para su organización editorial y para el beneficio de sus usuarios serán las claves para que usted se encuentre en el lugar indicado.

Optimizar los flujos: crear una vez, publicar en todas partes (del inglés COPE: *Create Once, Publish Everywhere*)

Desde los flujos de producción y los programas de edición, que permiten la salida en diversos formatos, hasta la posibilidad de conectar estos formatos en todas las opciones de distribución digital con las que cuenta una editorial, es posible hoy asegurar una optimización de los flujos utilizando herramientas especializadas y aplicando procesos de reingeniería al interior de la editorial para asegurar un proceso de optimización permanente y estar presentes con los contenidos en todos los lugares en donde sea posible.

Analizar las siguientes posibilidades en el marco de lo descrito puede ser una forma de comenzar a estructurar u optimizar los flujos de producción, especialmente cuando en la mayoría de los casos pueden existir diferentes responsables de los proyectos editoriales, diversas oficinas o áreas con injerencia en estos flujos, multiplicidad de sistemas, *software* y productos y formatos con los cuales deba trabajarse, diferentes tiempos de ejecución, presupuestos y requerimientos particulares de los autores, entre otros:

- a. Desarrollar procesos sobre XML (Macros en Word, configuraciones especiales en InDesign).

- b. Diseñar acciones de composición conjunta para libros impresos y electrónicos sobre XHTML.
- c. Definir procedimientos para el tratado automatizado de imágenes en media y alta resolución para diferentes formatos (libros impresos, libros electrónicos).
- d. Configurar las interfaces para las rutas de producción tanto de PDF como de *e-books* en formatos como ePub.
- e. Conectar los procesos de preproducción y producción con estándares de metadatos en ONIX y estos con los propios de distribución digital.

En el año 2013, se promulgó el manifiesto del *Lean Publishing*¹⁵, entendido como el acto de publicar un libro usando herramientas ligeras e iterativas que nos permitan obtener la realimentación del lector, pivotar el proyecto editorial hasta tenerlo a punto y construir una tracción una vez esto sea hecho. Así como de cara al lector este manifiesto nos indica que las herramientas de la edición digital nos permiten pivotar los proyectos y fortalecerlos con recursos limitados y bien invertidos, de cara a la producción debemos hacer énfasis en que nuestros flujos de trabajo y los recursos que destinemos al Proceso de Administración del Negocio (BPM, por sus siglas en inglés) son fundamentales para optimizarlos, aumentar los niveles de eficiencia, publicar seguro, a tiempo y al menor costo posible, ayudándonos con ello a fortalecer las propias infraestructuras editoriales y asegurar su sostenibilidad.

Podría esto parecer la apología de un paradigma eficientista, transmisionista y centrado en procesos, pero consideramos que es válido decir que debe ser posible asegurar proyectos editoriales de calidad con una administración bien hecha y a tiempo. Esta es otra de las tareas que ameritan de una acción inmediata en la industria, comenzando por cada uno de nosotros.

Llevar esto a la práctica demandará de un esfuerzo grande por parte de todos los equipos de trabajo, pues implica cambiar dinámicas organizacionales y bien sabemos que siempre cuesta aceptar los cambios. Si bien pueden existir herramientas y *software* especializados de pago para llevar adelante esta tarea, las siguientes cinco buenas prácticas gratuitas pueden ser de mucha utilidad¹⁶:

15. Armstrong, P. (2013). *The Lean Publishing Manifesto*. Recuperado de <https://leanpub.com/manifesto>

16. Algunas de las ideas acá expresadas sobre el tema de los flujos y particularmente este listado han sido tomados de la presentación "Bridging Digital Workflows Across Editorial + Art + Production. Business Process Management Tools for Publishers" (*Digital Book World*, Nueva York, 2017).

1. Definir claramente las reglas del negocio.
2. Documentar los recursos compartidos.
3. Efectuar una revisión por pares de los flujos de trabajo.
4. Realizar la divulgación y la capacitación inter-equipos de trabajo.
5. Medir el tiempo.

Desarrollar los multiformatos y el multicanal

¿El papel está de vuelta? No, ¡este nunca se ha ido! Debemos ofrecer a nuestros usuarios el contenido en el formato que ellos lo prefieran (impreso, electrónico, impreso bajo demanda, *podcast*, audiolibros) y para ello, de acuerdo con el tipo de editorial y los objetivos definidos en el desarrollo de la estrategia digital, es conveniente distribuirlos en los canales (plataformas propias o de terceros) en los que este contenido pueda fluir de manera eficiente y llegar a todas partes.

Los audiolibros merecen una especial mención por el crecimiento que han tenido en el mercado estadounidense¹⁷ y las apuestas que editoriales de Iberoamérica están haciendo en la producción de contenidos en este nuevo formato. Si bien cifras del mercado español indican que este formato supone el 0,1% de la facturación y que no existen más de 3.000 títulos, hay una expectativa justificada de un crecimiento importante en el corto plazo. Para el caso del mercado estadounidense de 7.237 títulos en este formato que había en el año 2011, el año 2015 cerró con 35.574, lo que corresponde a un incremento de casi el 400%. De 36.193.489 unidades vendidas en el 2011 se llegó a 67.341.630 unidades, lo que equivale a un crecimiento del 86,06%.

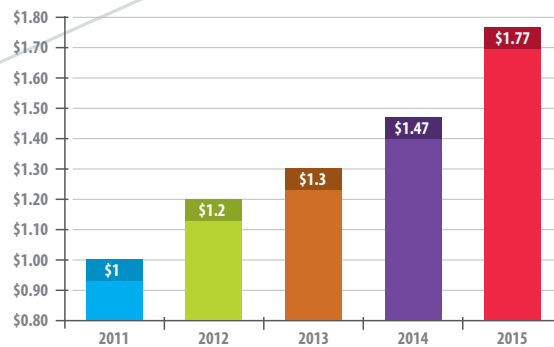
Como es habitual, Amazon ya ha hecho lo suyo, marcando territorio con su plataforma *Audible*. Otras plataformas de préstamo, como *Overdrive*, informaron una circulación de 55 millones de audiolibros en bibliotecas y escuelas en el ámbito global, lo que supuso un crecimiento del 34% versus una circulación de 139 millones de *e-books*, que supusieron un crecimiento anual del 16%¹⁸.

No es difícil precaver, una vez más, como la tendencia de crecimiento en el mercado estadounidense, según datos de la *Audio Publisher Association*, puede replicarse en otros contextos regionales y por ello constituye una oportunidad para varios subsectores de la edición.



Audio Publishers Association

Gráfico 2. Ventas de audiobooks, Estados Unidos, en miles de millones de dólares



3.2. ¿Qué no debería hacerse?

Efectuar previsiones inciertas (o no efectuarlas) del comportamiento del mercado digital o del impacto de modelos de negocio y plataformas de distribución digital

Así como en la producción de libros electrónicos pueden desplegarse elementos de producción narrativa que difieren en fondo y forma con los propios de los libros impresos, las acciones de distribución digital están basadas en plataformas propias o de terceros, con diferentes funcionalidades y objetivos. No tener claro el accionar estratégico de la distribución digital y los medios para llevarla a cabo puede conducir a escenarios perjudiciales. Dos ejemplos pueden ilustrarlo claramente. El primero, la “canibalización” que algunos editores pueden afrontar entran a competir con sus propios contenidos que han sido dados en distribución a terceros en modelos de gestión en los cuales no se han definido límites geográficos o en donde el modelo de ofrecimiento de contenidos y regalías es altamente desventajoso para el editor y, por ende, para sus autores.

El segundo, la situación acaecida en Pearson y conocida a mediados de enero de este año, cuando algunos medios anunciaron una caída en sus acciones de hasta el 30%¹⁹ y en donde la misma compañía aseguró en un comunicado de prensa oficial²⁰ que esta caída se debió a una previsión no cumplida del mercado de la educación universitaria en los Estados Unidos, lo que lo llevó a “acelerar las acciones de transición en lo digital, para gestionar la caída del libro impreso (en este subsector) y reposicionar su portafolio”. Estas nuevas acciones en desarrollo están basadas en sus plataformas tecnológicas mejoradas; en reducir el precio de renta de los *e-books* en más de un 50% para cerca de 2.000 títulos, convirtiendo este modelo

17. Los datos del mercado estadounidense fueron presentados por la Audio Publisher Association en *Digital Book World* (Nueva York, 2017).

18. Información presentada por Overdrive en *Digital Book World* (Nueva York, 2017).

19. *Forbes* fue uno de los tantos medios que registró esta noticia de inicios de año. Wild, R. (2017). *Pearson's Shares Collapse 30% As North American Pressures Intensify. Is It Time To Buy Or Sell?* *Forbes.com*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/roystonwild/2017/01/18/pearsons-shares-collapse-30-as-north-american-pressures-intensify-is-it-time-to-buy-or-sell/#1f62f8ff5ba>

20. Pearson. (2017). *Pearson January trading update*. Recuperado de <https://www.pearson.com/corporate/news/media/news-announcements/2017/01/pearson-january-trading-update.html>

de negocio en una alternativa interesante para sus estudiantes-clientes; y en lanzar un propio programa de libros impresos en renta para un grupo inicial de 50 títulos.

Nadie tiene una bola de cristal y la historia reciente nos ha mostrado el mal que los falsos profetas han hecho a la industria editorial. Sin embargo, esto no es motivo para dejar de analizar las tendencias y los escenarios que avizoran un futuro certero para quienes queramos estar allí.

Desconocer la importancia de los formatos y no contar con un plan sostenido de conversión a los nuevos estándares y de desarrollo en sus nuevas producciones editoriales

Si dentro de su estrategia de distribución digital multicanal un editor acude a terceros (entre ellos Amazon y Apple) para comercializar sus contenidos y estos no se encuentran en formato .ePub (o su correspondiente .mobi que es usado por Amazon), la estrategia pierde sentido, porque estas tiendas no comercializan otros formatos. No es un tema de capricho, es un tema de estándares y de facilidad de consumo de la información.

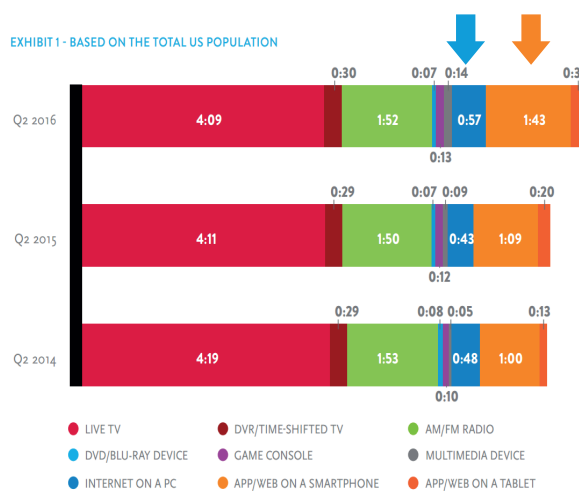
Si bien es cierto que hoy en día se está hablando del nuevo formato ePub 4.0²¹, vale la pena decir que a menos de que las características del producto editorial lo requieran (libros electrónicos con audio, videos, funcionalidades especiales y demás propias del estándar ePub 3.0) todas las producciones editoriales deberían asegurar, por lo menos, el estándar ePub 2.0 y con ello sus posibilidades de distribución en la más amplia red de plataformas tercerizadas o distribución multicanal existentes en el mercado global. Conversiones de PDF a ePub que resulten demasiado costosas podrían mantenerse en PDF siempre y cuando el tipo de formato, el canal y el consumo lo permitan (por ejemplo libros técnicos) y si el editor dispone de una plataforma que le asegure distribuir eficientemente el contenido en este formato, especialmente en las modalidades de descarga en múltiples dispositivos ya que a excepción de los computadores de escritorio, este formato no se facilita para la lectura en *streaming* (en línea) en otro tipo de dispositivos, como tabletas y teléfonos inteligentes.

Dejar de lado las estadísticas, no interpretarlas en su real dimensión y no proyectar lo que otros se esfuerzan en medir, en lo que puede ser el comportamiento de nuestro mercado en el corto plazo

Es menester aceptar que de quienes van por delante en el desarrollo de la industria editorial digital podemos obtener aprendizajes, evitar la repetición de errores y hacer las transposiciones a los contextos nacionales o regionales en los cuales se desarrolle nuestra propia industria. Esta industria en Estados Unidos lleva un camino importante por delante, con otra gran cualidad que cada vez es más compleja por las circunstancias tan particulares, nuevos estándares y modelos de operación: medir todo lo que se pueda medir.

Si bien varias cifras se han difundido por diferentes medios, consideramos apropiado rescatar algunas mostradas en el *Digital Book World*, con una muy breve explicación:

Gráfico 3. Tiempo promedio que gasta un adulto mayor de 18 años por día en diferentes medios, sobre el total de la población en Estados Unidos.

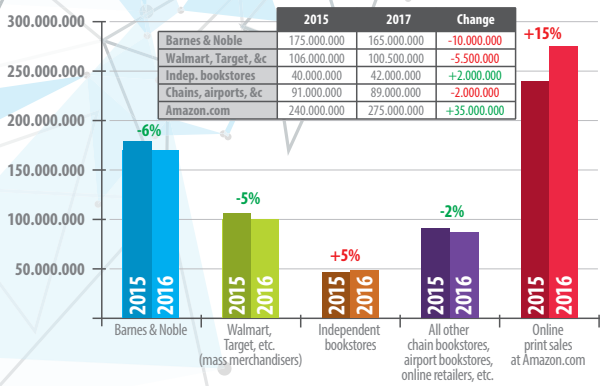


Source: Nielsen Total Audience Report Q2 2016

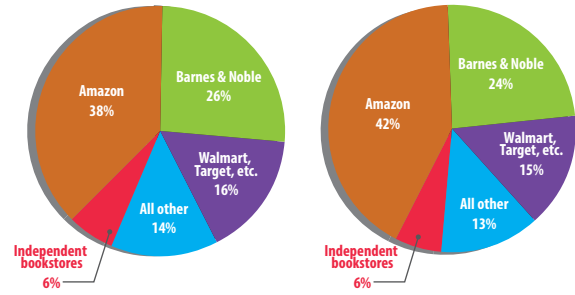
Los diferentes medios ocupan el tiempo de las personas, siendo estas personas parte del mismo público de la gestión editorial, razón que explica cómo estos medios pueden ser competidores directos en mayor medida de lo editorial. Se destaca en este gráfico el crecimiento sostenido y pronunciado de dos medios que son claves para la distribución digital de contenidos: consumo de internet sobre computadores de escritorio, y consumo de aplicaciones y web sobre teléfonos inteligentes.

21. Para no complicar el asunto y como lo compartimos en una de las redes sociales, para ePub 4.0 digamos simplemente cómo podría un libro electrónico tener dentro de este una interfaz de programación (API) que le permita al lector hacer muchas de las cosas que hoy ya hacemos en la web o con algunas apps que usamos (obtener con un clic el estado del tiempo en cualquier lugar, indicadores financieros, los resultados de cualquier investigación que tenga una conexión en línea...), pero dentro de un libro, en su propia narrativa. No es un tema técnico, no es ciencia ficción, son las posibilidades de crear y hacer cosas nuevas y en esto definitivamente cada quien decidirá el lugar en el que desee estar (tanto los lectores como los editores, siendo estos últimos los responsables, pues ellos deberían animar y participar en la creación y distribución en múltiples formatos y será el lector quien decida los deportes de su preferencia.

2016-2015 US trade print book unit sales by retail channel
(traditionally published books only)



Gráficos 4 y 5. Crecimiento del mercado del libro impreso en Estados Unidos en el 2016

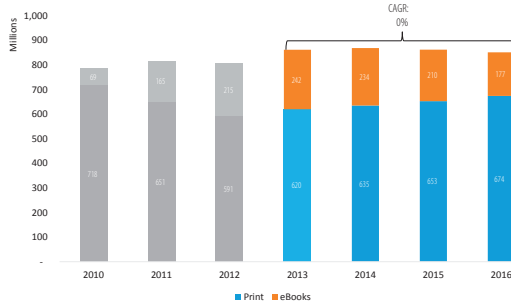


Las ventas de libros impresos crecieron un 3,3% en los Estados Unidos en el año 2016, en comparación con el 2015, un hecho alentador que generó múltiples noticias. ¿Dónde se generó la mayoría del crecimiento de esas ventas? En las ventas *online*, vía Amazon y, en menor medida, en librerías independientes (probablemente también marcadas por la compra *online*). Sin demeritar el logro de las librerías

independientes, se destaca el hecho de generación de la venta *online*. Esto no tiene que ver con una fatiga digital del consumidor, con el desencanto de las compras en línea, con el atractivo duradero de las librerías físicas, los libros de colorear para adultos, el carácter efímero de la propiedad digital, entre otras curiosas hipótesis.

Gráficos 6 y 7. Mercado total del libro impreso y digital en los Estados Unidos (2010-2016)

US TOTAL MARKET – PRINT AND DIGITAL



THE OVERALL US BOOK INDUSTRY – 2016 YTD

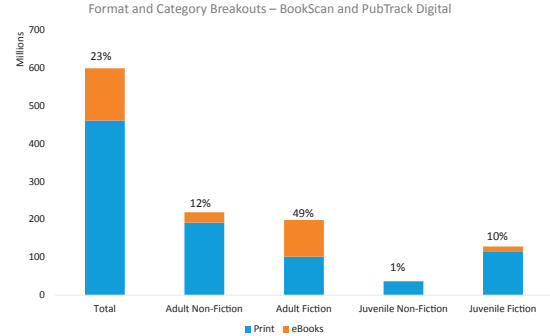
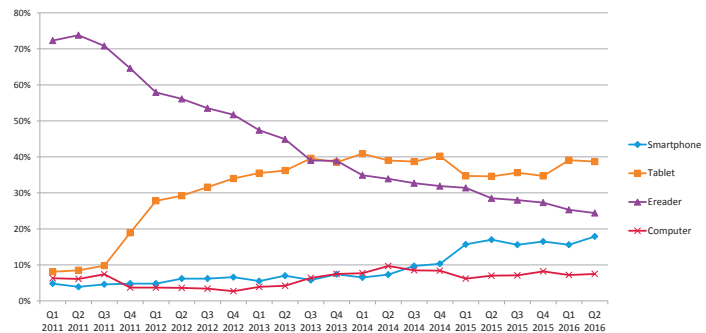


Gráfico 8. Tendencia de los dispositivos usados para la lectura de *e-books* en los Estados Unidos

Como se ha comentado, estas estadísticas no suelen incluir algunos subsectores de la edición, como los libros religiosos, los libros universitarios, los libros didácticos y de texto, los libros profesionales y del segmento STM.

DEVICES USED FOR EREADING

Smartphones continue to rise and take share from e-readers.



Los teléfonos inteligentes presentan la mayor tasa de crecimiento en los dos últimos años, estando en el lugar de las preferencias las tabletas (que por su mayor tamaño pueden ofrecer más comodidad en la lectura) y en decrecimiento

continuo los dispositivos de tinta electrónica. Los computadores de escritorio se mantienen en el último lugar, con menos del 10% de las preferencias.

4. A manera de conclusión: ¿dónde están las oportunidades?

He querido dejar para la última parte de este estudio la visión positiva de la gran tarea que nos convoca destacando tres ideas clave en donde hay oportunidades:

En una industria editorial con múltiples campos de desarrollo

A propósito del *Digital Book World*, por primera vez y de manera acertada este evento dividió para esta versión su desarrollo en cuatro grandes ejes: 1. Adquisición editorial + desarrollo; 2. Producción + Distribución; 3. *Marketing* + Ventas; 4. Análisis de datos y reportes. Estos ejes hacen parte de un universo de posibilidades en el que la industria editorial necesita profesionales con habilidades específicas e interés en desplegar nuevos escenarios de desarrollo al interior de sus organizaciones.

Gráfico 9. Ejes temáticos del Digital Book World



En las diversas fuentes de datos, que pueden complejizarse y aportar oportunidades para una evolución real de su organización

Si bien las informaciones generales de la industria y las brindadas por los agregadores y distribuidores que trabajan con su contenido otorgan información relevante, serán muchas veces las propias que generen sus ecosistemas y plataformas las que permitan llegar al detalle de una inmensidad de datos que deben poderse organizar en diferentes planos y objetivos para que los análisis aporten indicadores de interés y estos indicadores determinen el ajuste o desarrollo de estrategias.

Las fuentes de datos son variadas y cada una aporta valor en la medida de los objetivos específicos perseguidos en el desarrollo de la estrategia digital. Entre otros pueden citarse: Tráfico Web, Google Analytics, órdenes de su sitio web, Sistemas ERP, información referente a productos (número de consultas, tiempo de permanencia), indicadores de impacto de correo electrónico, estadísticas propias de sistemas de lectura (libros más leídos, páginas consultadas, tiempo, otros KPI de usabilidad web, comercio electrónico y consumo de contenido).

En la reconversión del sector editorial

Eventos como la primera edición del Congreso Intersectorial del Libro, que se llevó a cabo los pasados días 29 y 30 de marzo en Madrid, España, contó con unos 80 participantes y fue promovido por diversas entidades, hacen ver que estamos en un momento en el que las nuevas ideas tienen cabida; y que en medio de diversas crisis, podemos trabajar entre todos.

Editores de tiempo atrás que han luchado por esta industria, editores migrantes digitales y otros llegados recientemente a las lides de la editorial con una alta influencia de lo digital, todos estamos llamados a trabajar en conjunto e inteligentemente por la reconversión del sector editorial.

Bernat Ruiz²², con el título “Ni somos demasiado pocos, ni es demasiado tarde”, y Manuel Gil,²³ con el título “Juntos, más fuertes, más grandes” han podido documentar en sus blogs su experiencia.

Leyéndolos saltó nuevamente a mi mente lo que aprendí hace ya algunos años en relación con el mundo digital: “Divide y reinarás no es una premisa, une y ganarás seguro que sí lo es”.

Lo digital tiene una razón de gran peso en el impacto de la nueva economía digital; experiencias como esta, en las que diversos agentes del sector se reúnen para analizar con innovadoras metodologías cómo repensar la cadena de valor del libro, cómo estimular la cooperación y la coordinación, incentivar las nuevas competencias profesionales, la construcción de gremios que demanda el sector, el desarrollo de estrategias para la cooperación y las alianzas intergremiales, entre otras, son iniciativas a emular en otras latitudes de Iberoamérica.

Si la incertidumbre y la resistencia aparecen, como es natural y lo hemos anotado en otros apartados de este estudio, trabajar juntos “nos hará más fuertes y más grandes”. Da gusto constatar cómo desde espacios gremiales y cámaras del libro, se adelantan iniciativas que apuntan a la generación de nuevos escenarios, a repensar la industria a pesar de la dificultad del cambio y a construir nuevos modelos de gestión y desarrollo desde y para la propia industria.

22. Bernat, R. (2017). *Ni somos demasiado pocos, ni es demasiado tarde* [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.bernat-ruiz.com/2017/04/06/ni-somos-demasiado-pocos-ni-es-demasiado-tarde>

23. Gil, M. (2017). *Juntos, más fuertes, más grandes* [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://antinomiaslibro.wordpress.com/2017/04/03/juntos-mas-fuertes-mas-grandes>