Ocho ejes clave en la edición digital para el resto del 2016

Pistas para la industria editorial, en Español.
A propósito del Digital Book World, DBW, 2016[1]

Jaime Iván Hurtado[2]

Es un hecho que las preguntas alrededor del *Digital Publishing* nos traen novedades todos los días. Por ello, consideramos en este escrito, encargado por la Cámara Colombiana del Libro, que vale la pena tomar ventaja de lo que brindan eventos especializados, como el *Digital Book World, DBW,* (http://digitalbookworldconference.com), celebrado en la ciudad de Nueva York, los días 7, 8 y 9 de marzo del 2016, y procurar efectuar algunos análisis con un enfoque para el mercado editorial en español, los cuales puedan terminar siendo de utilidad para el sector, en contextos que en parte son diferentes al mundo anglosajón, pero en donde también se encuentran interesantes elementos en común y otros que vale la pena matizar.

---

[1] Análisis encargado por la Cámara Colombiana del Libro con el objeto de dar a conocer al sector elementos clave sobre la discusión actual alrededor del *Digital Publishing*. Puede ser distribuido bajo licencia *Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual*. Las ideas compiladas 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] www.jaimeivanhurtado.com. CEO & Fundador de *Hipertexto – Netizen Digital Solutions*, compañía con sede en Colombia y México y 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 y Presidente de www.libreriadelau.com, miembro de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana del Libro (2009-2016) y Coordinador del Comité de Tecnología de este organismo (www.camlibro.com.co).

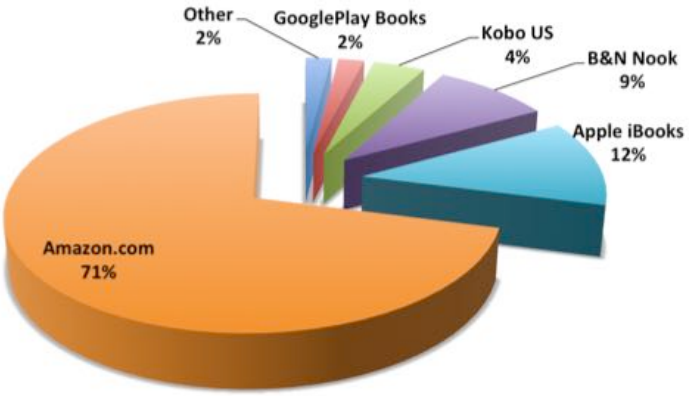
Junto con el evento profesional organizado por la Feria del Libro de Frankfurt, el *DBW* se constituye como el evento académico más representativo en la materia a nivel mundial, ya que su agenda otorga pistas para lo que hoy ya es nuestro presente y lo que configura las líneas de nuestro inmediato futuro. Nuestro agradecimiento a la Cámara Colombiana del Libro y a su Junta Directiva, en cabeza de Enrique González Villa y Emiro Aristizábal, por su interés en estos temas y por creer que desde el mundo de la edición digital en español hay una enorme oportunidad para el fortalecimiento de nuestra propia industria.

Aclaración metodológica: este escrito no pretende ser un resumen del *DBW*, como tampoco un tratado de los temas que allí se abordaron. Pensando en la facilidad y no linealidad de su lectura, se proponen ocho ejes, enunciados en orden alfabético —para no darle más importancia a una cosa más que a la otra— que hacen mención a una variedad de conceptos que se consideran claves y que hicieron parte de la agenda académica. Por supuesto, se agregan los comentarios e interpretaciones sobre cada uno, de los cuales el lector podrá tener sus propias convergencias, divergencias y conclusiones, pero en donde seguro coincidimos que todo sigue y seguirá cambiando.

1. Antimonopolio. Los Cuatro Jinetes. *"The Four Horsemen"*[3]

Amazon, Apple, Facebook y Google tienen la mayor (casi toda) cuota del mercado y ya hemos visto, de años atrás, cómo la industria invierte gran parte de su tiempo identificando (en otros casos persiguiendo o demandando, diríamos nosotros) las implacables estrategias que cada una desarrolla para aumentar sus propias cuotas de mercado, muchas veces en detrimento de la propia industria. No es extraño constatar cómo dentro de una estrategia estándar de distribución multicanal de un editor, más del 80% de sus ventas pueden ser cubiertas solo por Amazon y Apple.

Cuota del mercado para el canal retail en los Estados Unidos (de los consumidores que compraron ebooks, Q3 2015)



[3] *The Four Horsemen*, Scott Galloway. http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/72-the-four-horsemen

Las siguientes dos gráficas, de las muchas expuestas por Scott Galloway, son muy dicientes a este respecto. Cada quien podrá sacar sus propias conclusiones:

De igual forma, las siguientes cuatro imágenes, muestran la palabra clave con la que Gallogay relacionó cada una de estas compañías al preguntarse sobre su relación y lo que sucede con la sociedad:

Cada vez es más común hacer mención de las necesarias políticas antimonopolio. ¿Pueden las políticas antimonopolio salvar la industria de estos grandes cuatro jugadores? Este fue uno de los temas transversales en esta edición del *DBW*, al cual consideramos como eje a tener en cuenta.

Al respecto debe decirse que las leyes antimonopolio no penalizan a las compañías por ser grandes, incluso monopolios; pero, bajo ciertas circunstancias, rehusarse a cooperar con los competidores puede constituir una conducta anticompetitiva y una violación (Ley Antimonopolio). Esta ley se enfoca en prevenir conductas excluyentes, no en castigar a las grandes compañías. Hay muchas maneras de definir una conducta excluyente, pero en su esencia es un comportamiento que va más allá de la competencia en igualdad.

2. Datos… mucha *data*[4]

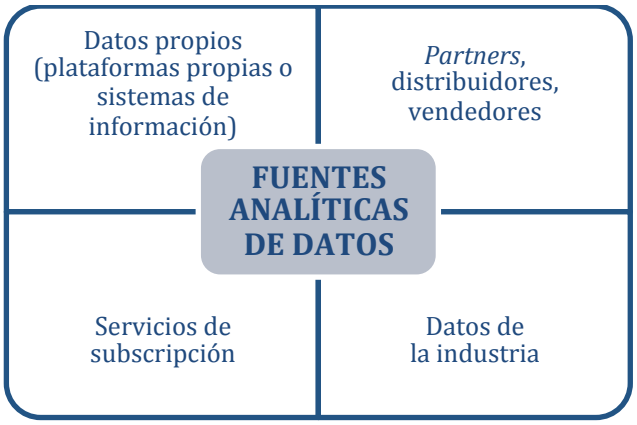
¡Datos! ¡Datos! ¡Datos!
Exclamó con impaciencia.
"No puedo hacer ladrillos sin barro".

Sherlock Holmes,
El misterio de Copper Beeches

Editores y actores de la industria, dentro del desarrollo de su estrategia digital, tienen a su disposición una gran variedad de datos, bien sea por plataformas propias o estrategias de distribución directas o con agregadores, ¿pero cuántos de ellos están usando estos datos de manera eficiente? Creemos que la gran mayoría de organizaciones editoriales en Iberoamérica carecen de buenas prácticas para el seguimiento y eficaz interpretación de datos, que les permitan alinear los resultados de sus acciones al desarrollo de su estrategia o, incluso, re-enfocar su propia estrategia. Si desde hace tres años venimos haciendo mucha fuerza sobre el tema de los metadatos, ahora aparece una nueva fuerza y una nueva habilidad por desarrollar: la analítica de datos.

Ya en el mercado es común escuchar de los científicos de datos, esas personas con las habilidades en el análisis y entrecruzamiento de información que terminan convirtiéndose en uno de los activos preciados de cualquier organización. Ahora bien, no se trata en este momento de que tengamos científicos de datos en las pequeñas o medianas organizaciones editoriales, pero, sí al menos unas buenas prácticas para tomar la máxima ventaja de las informaciones que los sistemas de información pueden darnos y hacerlas parte de nuestra estrategia.

La siguiente gráfica[5] muestra las fuentes de datos que pueden ayudarnos al análisis más adecuado de las informaciones:



Los datos propios y los de *partners* y agregadores nos pueden ser de gran ayuda para la mejor administración de nuestros títulos, inventario y estrategias de *marketing*. Los datos de los servicios de subscripción y de la industria nos ayudan a entender qué están haciendo nuestros competidores y cuáles son

[4] *Using Data to Improve Sales*, Kelly Gallagher. http://digitalbookworldconference.com/index.php/mostly-marketing-sessions/171-using-data-to-improve-sales
Audience Research: Tools, Tactics, and Techniques, Peter McCarthy. http://digitalbookworldconference.com/index.php/mostly-marketing-sessions/163-audience-research-tools-tactics-and-techniques

[5] *Using Data to Improve Sales, Op. Cit.*

las tendencias sobre aspectos específicos de la industria de interés para nosotros.

Todo lo anterior puede darnos el balance adecuado entre las artes y la ciencia de la industria editorial. Ahora bien, conociendo de antemano el maremágnum de informaciones que podemos obtener, Peter McCarthy[6] nos recomienda las siguientes seis buenas prácticas:

1. Ser precisos con los datos, apuntarle a lo realmente importante.

2. Analizar las tendencias de los datos, cuando esto sea posible.

3. Adquirir un buen conocimiento sobre la parte conocida y desconocida de los datos (la ausencia de datos y de mejores técnicas de medición son sin duda una de las mayores debilidades de la industria editorial en Iberoamérica).

4. Simplificar el mensaje.

5. Tener un objetivo específico en mente antes de empezar y un conjunto específico de acciones al finalizar.

6. No olvidar que los datos pueden ser volubles, por lo que es necesario triangular los datos de diversas fuentes de información, cuando esto sea posible.

Algunas herramientas para la búsqueda de información:

1. *Google Search* (*www.google.com*): muestra muy rápidamente las búsquedas realizadas, priorizando lo más importante (al ubicarse en los primeros resultados de búsqueda).

2. *Google Trends* (*www.google.com/trends*): ayuda a comparar el volumen de búsqueda de términos y entidades de interés.

3. *Google Auto-Prompts + Búsquedas relacionadas*: una buena forma de refinar y triangular cuando *Google* sugiere de manera automática la búsqueda de términos mientras que estos se van digitando.

4. *Amazon Auto-Prompts*: igual que el caso anterior, pero dentro de la plataforma Amazon (muy útil para la referencia de títulos en particular)

5. *Soovle* (www.soovle.com): sistema de *Auto-Promts* que integra en simultánea *Wikipedia*, *Google*, *Amazon*, *Answers.com*, *YouTube*, *Bing* y *Yahoo*.

6. *Übersuggest* (www.ubersuggest.io): herramienta que combina varias de las funcionalidades de las atrás descritas y que ayuda a encontrar palabras claves sobre términos específicos, las cuales pueden ser muy útiles en la planeación de estrategias *SEO* (*Search Engine Optimization*) y *SEM* (*Search Engine Marketing*).

7. *Google Adwords*: herramienta que ayuda a la planeación de palabras clave y que permite obtener ideas de otras para el desarrollo de estrategias.

8. *Keyword Tool*: (www.keywordtool.io): combina la función de *ÜberSuggest* y la de *Google's Keyword Tool* en una sola herramienta.

Algunas herramientas para la comparación de sitios:

Se recomiendan estos sitios y extensiones para efectuar análisis y comparación de unos con otros y medir efectividad de posicionamiento *SEO*: *Similar Web* (www.similarweb.com), *SEMRush* (www.semrush.com), *Mozbar* (www.moz.com/tools/seo-toolbar), *Google Similar Pages* (http://bit.ly/1GL7l8B).

[6] http://digitalbookworldconference.com/index.php/16-speakers/20-mostly-marketing/161-peter-mccarthy

3. *DRM - Digital Rights Management*

Este tema no ha estado exento de debate y de variados puntos de vista. Desde nuestra perspectiva, el derecho que tienen los editores de proteger su contenido debe ser directamente proporcional con la forma fácil para los usuarios de acceder a tales contenidos, y es aquí donde la industria ha fallado.

¿Acaso Amazon o Apple comercializan *ebooks* que no tengan *DRM*? La respuesta es no. Cuentan con sistemas de protección denominados *DRM* duros o *hard*, con el detalle que son tan transparentes que cuentan con un artilugio de protección imperceptible para el lector. Ya sabemos que no suele pasar lo mismo con los estándares habituales de la industria en cuanto a este tipo de *DRM* se refiere.

El *DBW* ofreció una sesión especializada en este tema[7]. Podríamos decir sobre el particular de que la mesa contó con tres exponentes representantes de industrias que desarrollan *DRM*. Uno de ellos de *DRM* duro, sobre tecnología de *Adobe* (*Bluefire Reader*, www.bluefirereader.com) y otros dos con los denominados *DRM* sociales (*Digimarc*, www.digimarc.com y *BooXtream*, www.booxtream.com).

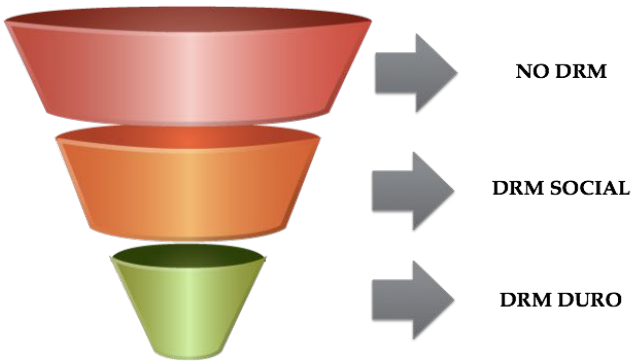
Desde el Comité de Tecnología de la Cámara Colombiana del Libro, hemos efectuado sesiones de trabajo en donde hemos analizado algunas de sus implicaciones. Sabemos que la industria en Iberoamérica tiene diferentes puntos de vista. Los que abogan por el NO *DRM*, o bien lo hacen por el tema de los costos o por las dificultades que suelen implicar para los usuarios la descarga de un *ebook*.

El *DRM* Social, desde nuestro punto de vista personal, tiene posibilidades en los países nórdicos, de donde suelen ser originarios, no necesariamente en los iberoamericanos, por las propias condiciones culturales, como lo comentaremos a continuación. Independientemente a esto, todas las posiciones son respetables y cada quien tendrá el criterio de determinar por qué o por qué no usar *DRM* en el desarrollo de su propia estrategia digital.

Tres situaciones llamaron mi atención en esta sesión del *DBW*. La primera, dos editoras universitarias estadounidenses expresaron su preocupación sobre cómo algunos estudiantes están revendiendo los contenidos referentes a sistemas de distribución sin *DRM* o con *DRM* Social; la primera cuestión que se me vino a la cabeza es entender que si esto pasa en un país en donde el nivel de piratería es menor, ¿qué puede estar pasando en los nuestros? La segunda, el comentario de uno de los panelistas, de dar a entender que en contextos universitarios o educativos este tipo de situaciones (préstamo entre estudiantes) puede ser comprensible, cuestión de la cual también diferimos. La tercera fue la respuesta ante una de mis preguntas, referente a la posibilidad de contar con sistemas de *DRM* duros que sean fáciles de usar por el lector, de manera similar a cómo sucede con Amazon o Apple. La respuesta que obtuve es que estos ecosistemas digitales pueden ser tremendamente costosos. Nada más alejado de la realidad.

La recomendación que queda para cada quien es lo que ya hemos dicho: tomar la línea que se considere más adecuada para los tipos de contenido comerciales o de distribución restringida que se quieran implementar, teniendo claro que en tecnología nada es *incrackeable*, pero que existen formas para que esto pueda funcionar de manera adecuada, como ya algunos editores lo hacen y que restringen, como el embudo, las formas de acceso no autorizadas a los contenidos.

[7] *Content Protection Strategies: The Pros, Cons, and Tradeoffs from DRM to Anti-Piracy*. Devon Weston, Micah Bowers, Huub van de Pol, Bill Rosenblatt (*Moderator*). http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/205-content-protection-strategies-the-pros-cons-and-tradeoffs-from-drm-to-anti-piracy



4. Impreso y digital. Las ventas[8]

No hablamos de impreso *vs.* digital. Hablamos hoy de impreso y digital, los cuales configuran los dos grandes canales que la industria tiene para el desarrollo de sus diferentes modelos de negocios, en un gran y complejo ecosistema.

Para fortuna de la industria, todo parece indicar que la erosión de las ventas de libros impresos se ha desacelerado en Estados Unidos. De manera inesperada, las ventas de libros electrónicos de los grandes grupos decayeron en 2015[9]. Se estima que en este mercado más del 50% de las ventas de libros suceden *online* y muchas de las compras *offline* están influenciadas por la exposición de estos libros en plataformas *online*.

La autoedición y los editores *indie*[10] son el *boom* actual y se calcula que para los Estados Unidos más de la mitad de las ediciones corresponden a este segmento[11]. Mientras que los precios de los *ebooks* de la edición tradicional tratan de tirar para arriba, los de los *indies* empujan hacia abajo.

Michael Cader efectuó un análisis del decaimiento del mercado de los *ebooks* en los Estados Unidos en 2015, para hacer notar algo muy interesante. Veamos en primer lugar la tendencia de ventas de *ebooks* según la *Association of American Publishers, AAP* (cifras en millones de dólares):

- 2015 $1.330 - $1.360
- 2014 $1.518
- 2013 $1.449
- 2012 $1.483
- 2011 $1.045

Para el último año hay una caída de 120 a 150 millones de dólares versus el promedio de los tres últimos años.

Algunos de los factores potenciales de este cambio en 2015 pudieron deberse a:

a. La caída de *Nook* (reportó $68 millones de dólares menos en ventas durante 2015).
b. El crecimiento del mercado impreso de libros de no ficción, en 22 millones de unidades.
c. Los retornos del modelo de agencia se dieron hasta septiembre del 2015.
d. 50 millones de dólares de ganancia en el modelo de *Audiobooks*.
e. El efecto del modelo de suscripción de *Kindle Unlimited* (cerca de 100 millones de dólares referidos a títulos de autores estadounidenses).
f. El incremento de *Amazon Publishing*. Se estima una tasa de ejecución de $125 millones de dólares compartidos con los editores.

[8] *Understanding Industry Data*, Michael Cader. http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/194-understanding-industry-data
Outside the Data Box: Taking a Fresh Look at Ebook Sales, the Indie-publishing Market, and a Fast-changing Publishing Business, Data Guy, http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/74-outside-the-data-box

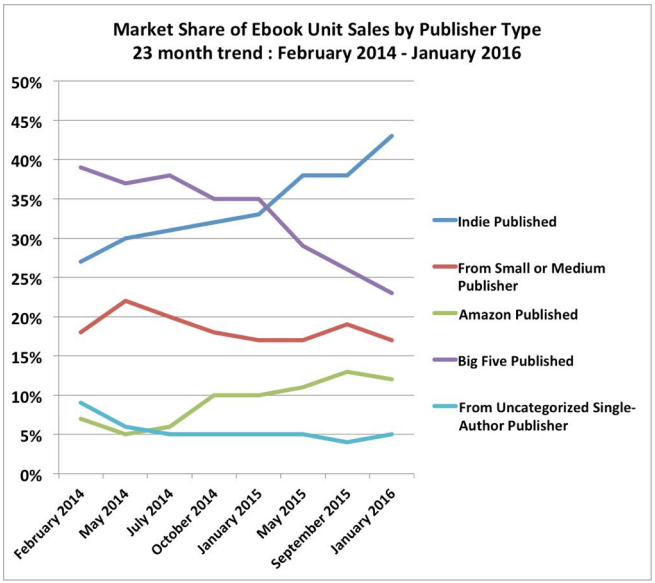
[9] *Opening*, Mike Shatzkin

[10] Término inglés que significa independiente y que, para el caso de la industria, se refiere al conjunto de editores independientes, con lógicas de producción y distribución diferentes a las de los grandes sellos editoriales.

[11] *Opening*, *Op. cit.*

Pero también debe anotarse un factor adicional muy importante: si se pudieran contar las ventas de *ebooks* de los autores que se autoeditan, la venta de *ebooks* en 2015 hubiese sido un *boom* en los Estados Unidos. A este respecto el sitio web www.authorearnings.com presenta una serie de reportes muy interesantes.

El más significativo corresponde a la gráfica que se presenta a continuación, que muestra la cuota del mercado sobre unidades vendidas de *ebooks* por tipo de editor, en una tendencia de 23 meses (de febrero del 2014 a enero del 2016).



Como puede observarse, la venta de los autores *indie* ha pasado de una cuota del mercado de *ebooks*, de cerca del 35% en enero del 2015 a más del 44% en enero del 2016, lo que refleja un crecimiento de más o menos nueve puntos en la cuota del mercado. Por su tipo y probablemente por la fragmentación de la venta, las mismas no son incluidas en las estadísticas generales. Por el contrario, la caída de más de 10 puntos de los cinco grandes publicadores sí se cuenta, lo que, sumado a los otros factores potenciales enunciados atrás, explican la situación.

¿Existió entonces una crisis en la venta de *ebooks* en los Estados Unidos en 2015? Todo parece indicar que no. Por el contrario, vemos que acá surge un muy complejo ecosistema de relaciones donde los formatos, los tipos de editores y los canales juegan un papel cada vez más importante. Es un hecho: el *ebook* es hoy una parte fundamental de este gran ecosistema con el que cuenta la industria editorial. Otros matices podrían darse más a fondo en este análisis, como los ingresos que pueden existir en el desarrollo de otros modelos de negocios, las plataformas propias o las ventas institucionales de algunos editores.

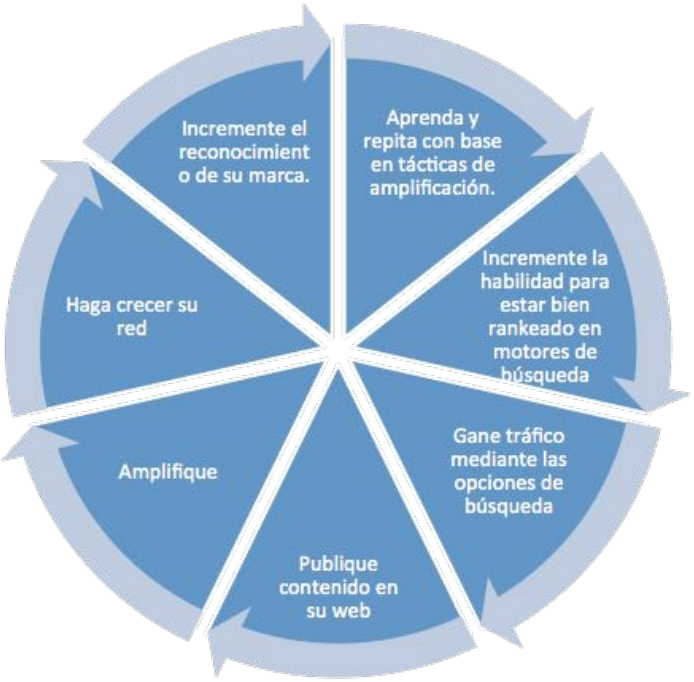
Tal grado de complejidad está llevando a considerar que los sistemas de medición de ventas de *ebooks* en los Estados Unidos no puedan seguirse haciendo de la manera habitual, especialmente porque: a) Los mayores minoristas en línea no informan de las ventas de libros electrónicos. b) Una gran proporción de todas las compras diarias de libros electrónicos están ahora publicados como *ebooks* por fuentes no tradicionales (y estas fuentes tampoco informan de tales ventas) y c) Muchos de estos *ebooks* ni siquiera tienen ISBN.

5. *Marketing* digital

Cada día aparecen en el mercado más sofisticadas maneras de desarrollar estrategias de *marketing* digital. Las acciones tradicionales de *marketing*, como los habituales mensajes de correos electrónicos, han sido revaluados en función de actividades más relacionales y de conexión con los lectores. Los datos se vuelven inteligentes y en función de estos (el análisis de datos) los editores configuran nuevas estrategias de relacionamiento con sus clientes. Estas estrategias muchas veces suelen estar acompañadas de portales en Internet o páginas de aterrizaje en donde se desarrollan espacios de interacción con los lectores, usando una amplia diversidad de herramientas, páginas web, aplicaciones, entre otras.

A pesar del nivel de profundidad que el lector y su organización puedan tener en el desarrollo de su estrategia de *marketing*, consideramos adecuado presentar el esquema ofrecido por Rand Fishkin[12]. Cada una de las siguientes cinco acciones clave constituyen lo que él denomina el Marketing Mínimo Viable:

Y si hacemos mención a plataformas, un lugar común en este escrito, el mismo ponente presenta un sencillo esquema con siete buenas prácticas para construir una plataforma digital que de manera consistente pueda atraer a su audiencia:



Evidentemente no es objeto de este escrito profundizar en cada una, pero con seguridad el lector podrá encontrar pistas interesantes sobre los componentes aquí identificados.

[12] *Applying Startup & SEO Tactics to Book Marketing*, Rand Fishkin. http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/75-understanding-seo-in-a-global-local-and-mobile-world

6. Plataformas digitales, la revolución[13]

Lo bueno: estamos en una era de multiplicidad de plataformas. Todos los agentes de la industria están creando o contratando sus propios ecosistemas digitales y conectando con otros, lo que está abriendo una diversidad de posibilidades para la creación y distribución de contenidos. Esto, a su vez, tiene una relación con la conexión que debe existir entre autores y editores. El autor necesita cada vez más los esfuerzos colaborativos de los editores para que ellos puedan convertirse en marcas[14].

Las plataformas digitales propias le permiten a los editores efectuar adecuados procesos de auditaje del día a día de su negocio y, también, tener una lista completa de sus oportunidades de *marketing*[15]. Aparece acá un primer gran diferencial entre los datos que pueden obtenerse de los grandes vendedores de contenido, agregadores o distribuidores digitales, que otorgan información relevante al editor para el seguimiento y la evaluación de su negocio, pero también la data específica que puede ser monitoreada por el editor o agentes de la industria mediante el aprovechamiento de sus propias plataformas digitales (*Ver Eje 2: Datos… mucha data*).

Las nuevas plataformas *online* disponibles en el mercado y las derivaciones y combinaciones que pueden hacerse de estas facilitan la distribución de contenido de diversas maneras y los modelos transaccionales con los usuarios. De acuerdo con Jonathan Kanter, esto brinda tres grandes ventajas que, de hecho, ya estamos viendo cómo están aplicando con éxito diversos editores en Iberoamérica:

1. Encontrar formas disruptivas a los modelos de negocio tradicionales.
2. Liderar el desarrollo de nuevos y más eficientes mercados.
3. Superar los conflictos de interés cuando los propietarios del contenido compiten con otras plataformas.

Lo malo: debe tenerse cuidado, porque cuando estas revoluciones expanden su poder de manera incontrolada pueden terminar por devorarnos a nosotros mismos. Las revoluciones, a menudo, conducen a la tiranía, incluso en el negocio de la tecnología, los revolucionarios dirigen su atención a proteger y expandir su poder. Esto es evidentemente lo que está pasando con los cuatro actores más grandes de la industria (*Ver Eje 1. Antimonopolio. Los Cuatro Jinetes. "The Four Horsemen"*).

Al respecto, debe decirse que ciertos tipo de intermediarios con grandes plataformas que no crean ningún contenido, pueden dar lugar a la creación de riqueza y oportunidad a los participantes en la plataforma en múltiples tipos de mercados en donde el creador de contenido generalmente no llega. El problema aparece cuando la competencia es ausente y cuando las plataformas dominantes extraen un porcentaje desproporcionado de los ingresos, a expensas de los participantes en la plataforma.

La próxima revolución, la desintermediación: cuando los creadores de contenido encuentran nuevas maneras para ofrecer y distribuir sus

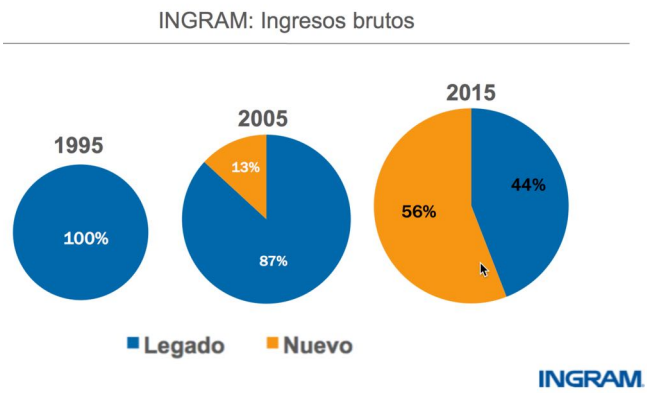
[13] Jonathan Kanter. Cadwalader, Wickersham & Taft LLP
[14] *Opening, Op. Cit.*.
[15] *Ibid*

contenidos *online*, mediante la implementación de sus propias plataformas, ellos mismos están cortando la intermediación y encontrando nuevos aliados para el desarrollo de sus propias operaciones. Aunque debe decirse que para combatir esta amenaza las plataformas en línea dominantes suelen restringir la libertad de aquellos cuyo contenido distribuyen. Al respecto, tal como ya lo estamos viendo, esta gran paradoja está haciendo que los creadores de contenido definan cada vez mejor su estrategia y la forma de distribución de su propio contenido (*Ver Eje 8. Venta Directa*).

7. Transformación del sector[16]

La industria permanece en un proceso de transformación continuo. Esto es ya parte del ADN de algunas compañías del sector, tanto pequeñas como grandes. Estas se encuentran generando nuevas oportunidades de negocio, nuevas fuentes de ingresos y nuevas habilidades. Los editores están vendiendo de manera directa, incorporando tecnología para tal fin e integrando nuevas capacidades, con valores agregados a diferencia de las ventas multicanal[17].

El caso de una empresa tan grande como Ingram,[18] como lo muestra la siguiente gráfica, en donde sobresalen dentro de sus nuevas operaciones todo lo relacionado con Impresión Bajo Demanda (*POD*, por sus siglas en inglés), servicios, plataforma *VitalSource* y renta de libros de texto, es una clara muestra de porqué vale la pena transformarse.



Una de las presentaciones probablemente más emotivas de todo el evento fue la referenciada al inicio de este tema: "*El Manifiesto de la Transformación: Asumiendo los riesgos, conduciendo el cambio e imaginando el futuro de la industria editorial*".

Vamos a permitirnos enumerar cada uno de los siete puntos enunciados por Mary Ann Naples a este respecto y efectuaremos un breve comentario sobre cada uno. Para ello debemos entender que la transformación es el acto o proceso de cambio. ¿Cuántos de nosotros nos consideramos dentro de la industria y el segmento o subsector al que pertenecemos agentes del cambio? Una de las conclusiones de este escrito se deriva de esta reflexión.

A. **La transformación es el nuevo "seguro"**. No hacer parte de la transformación significa literalmente poder estarnos quedando por fuera del mercado.

[16] *A Transformation Manifesto: Taking Risks, Driving Change, and Imagining the Future of Book Publishing*
Mary Ann Naples.
http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/84-company-transformation

[17] *Opening*, *Op. Cit.*

[18] *Transformation at Ingram*, John Ingram.
http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/73-transformation-at-ingram

B. **La transformación de cualquier compañía se basa en la transformación personal**. Grande, mediana o pequeña, es la alta dirección de la empresa la que debe jalonar el proceso de transformación, porque este comienza por la cabeza. Se explica de sobra por qué en algunas grandes organizaciones suele ser tan difícil y por qué ciertos editores independientes o emprendedores de diversos segmentos de la industria editorial suelen tener mayor éxito en cuanto a esto se refiere. Según Naples, debe ser algo donde se tenga la vocación permanente de aprender, de participar y hacerlo de manera totalmente voluntaria.

C. **Sé valiente pero respeta el foco de tu negocio.** Uno de los riesgos de lo digital es la posibilidad de hacer muchas cosas. Esto puede ser tremendamente apasionante, pero complejamente peligroso. Estimamos que cada quien debe saber innovar dependiendo su posición dentro de la industria, su catálogo, su mercado, sus nichos. Alrededor de estos debe construirse la estrategia, pero una estrategia enmarcada en lo digital y no en lo analógico, otro de los tremendos errores que solemos ver cuando agentes de la industria tratan de innovar en digital con pensamiento analógico.

D. **Ante el fracaso, mantén la emoción**. **Metaboliza esto**. Prueba, experimenta, aprende, es una triada de la que varios han comentado y escrito. El fracaso no solo nos fortalece ante la dificultad, sino que nos ayuda a entender cosas solo de esta manera. Ahora bien, no podemos fracasar demasiado porque toda una estrategia puede venirse a pique por una sumatoria de muchos fracasos. Todo en su justa medida, pero con la convicción y decisión que corresponde, con la metodología y el rigor necesarios.

E. **Adaptativo y adoptivo**. Un proceso de transformación implica esencialmente estos dos elementos. Debemos tener la capacidad de adaptarnos a circunstancias que no son de nuestro completo agrado o que quizás no las valoramos en la medida del potencial que puedan tener cuando hacemos una primera mirada. Adaptarnos nos trae una segunda habilidad, la capacidad de adoptar lo que no creeríamos fuéramos capaces de hacerlo. Esto no es nuevo, lo venimos escuchado de tiempo atrás. Recordemos esta frase célebre de Robert Laing, que sigue siendo totalmente vigente: "*Entre la verdad y la mentira, hay imágenes e ideas que imaginamos y creemos reales, que paralizan nuestra imaginación y nuestro pensamiento en el esfuerzo de conservarlas. Continuamente debemos aprender a desaprender mucho de lo que hemos aprendido y aprender a aprender lo que no se nos ha enseñado. Solamente así, nosotros y nuestro objeto progresamos*".

F. **Haz experimentos, testea tus hipótesis.** Es una consecuencia lógica de lo que venimos comentando. Hace dos años escuché por primera vez, también en el *DBW*, el concepto de "*Lean Publishing*"[19]. Hoy, la tecnología, por ejemplo, nos permite la acción progresiva de publicar un libro empleando herramientas prácticas, livianas y económicas que permitan obtener la respuesta del lector y de esta manera lograr 'pivotear' el proyecto hasta el punto de tenerlo en su mejor momento y obtener el resultado esperado. Esto también apunta a obtener procesos eficientes y a hacer de nuestra muy compleja cadena de valor del libro un esquema donde todos tengamos algo que decir.

[19] Puede consultarse al respecto el "*Lean Publishing Manifesto*", de Peter Amstrong, disponible en https://leanpub.com/manifesto.

G. **Escoge ser tú mismo.** No habrá nadie más listo que tú en lo que tú sabes hacer, en el segmento, subsector o nicho en el cual trabajas, si incorporas las herramientas, plataformas y estrategias digitales a estos campos. Si en lo analógico creíamos que las cosas se hacían de una manera más o menos igual, con lo digital aprendimos que hay cientos de maneras de hacerlo, de la misma forma como hoy hablamos que hay múltiples modelos de negocio. La habilidad de construir modelos propios en medio de diversas posibilidades, pero con las particularidades específicas para cada quien, también es una de las conclusiones de este escrito.

8. Venta directa[20]

"No fue mi intención robar tus clientes.
¡Tú olvidaste marcar tu territorio!"

Reflexión: *la mayoría de los editores son incapaces de alcanzar al consumidor directamente, algo que un competidor clave hace brillantemente.*

[20] *New paths for Direct Sales*. Ron Martinez, Stephen Blake Mettee, Joe Regal, Kevin Franco, Robin Warner (*Moderator*). http://digitalbookworldconference.com/index.php/sessions/198-new-paths-for-direct-sales

"¡Ahora ya entiendo lo que significa ese logo!"

Reflexión: competidores agresivos que no tienen tanta presión sobre los márgenes.

"Nuestro estudio concluye que este es el porcentaje de nuestros clientes que van a comprar de nosotros sin ningún esfuerzo de nuestra parte".

Reflexión: *no se trata de dar la espalda a los canales de distribución que están trabajando para nosotros, sino de saber explorar nuevas vías, rentables, ejecutables de distribución.*

La Venta Directa se viene configurando como una muy interesante opción, especialmente

para los editores. Diversas ponencias del *DBW* hicieron mención sobre esto, y son planteamientos que coinciden con visiones que también vienen desde Iberoamérica. Manuel Gil, en la más reciente edición de *Unilibros de Colombia*, incluye dentro de sus recomendaciones adoptar por parte del editor aquella a "equilibrar la venta directa desde la web del editor, con la inclusión en agregadores nacionales de contenido especializado y su exportación a agregadores internacionales"[21], aspecto con el que coincidimos.

Javier Celaya, desde inicio de este año, advertía ya sobre este componente, en lo que podría entenderse la triple estrategia del editor para la venta de contenido: "...la estrategia de venta digital puede dividirse en tres grandes bloques: venta directa a través de las webs de las editoriales, venta a través de tiendas *online* especializadas en libros y, por último, venta a través de plataformas institucionales (bibliotecas, organismos públicos, etc.)"[22].

En esta sesión del *DBW* fueron invitadas cuatro empresas, cuyo común denominador fue la factibilidad de ofrecer a agentes de la industria, sistemas para la venta de libros electrónicos mediante sus propios canales de venta. Tal es el caso de *Enthrill Books* (https://enthrillbooks.com), *Aer.io Retail Network* (http://www.aer.io/main), *Hummingbird Digital Media* (http://hummingbirddm.com) y *Zola Books* (https://www.zolabooks.com). Estas son solo una parte del gran repertorio y posibilidades que hoy están al alcance de cualquier actor de la industria.

[21] Gil, Manuel. *Espacios de visibilidad en edición*. Unilibros de Colombia, Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, No. 23, año 2016. Disponible en: http://www.lalibreriadelau.com/lu/pageflip/Unilibros-de-Colombia-23-2016/

[22] Celaya, Javier. *Temas a debate en el mundo del libro en 2016*. Disponible en: http://www.dosdoce.com/2016/01/11/temas-a-debate-en-el-mundo-del-libro/

Ocho conclusiones para ocho grandes ejes

La organización de temas que hemos pretendido realizar en este escrito tienen puntos de conexión. Tales puntos nos ayudan a generar lecturas cruzadas que hacen las veces de conclusiones:

I. Hemos superado, afortunadamente, la época de enfrentar lo impreso con lo digital. Lo impreso seguirá teniendo vida, en medio de las dificultades que ha enfrentado los últimos cinco años. Ahora, muy bien por quienes han innovado en su condición de migrantes digitales. El caso comentado de *Ingram* es el mejor ejemplo de ello, una muy reconocida compañía que al día de hoy tiene el 56% de sus ingresos provenientes de los nuevos negocios desarrollados en el marco de lo digital y el resto correspondiente al legado de lo tradicional. En lo digital, dejar de crecer es decrecer y la diversificación es la tarea que todos en el sector y al interior de nuestras propias empresas debemos seguir llevando a cabo.

II. La venta de *ebooks* en Estados Unidos no mostró, en definitiva, una contracción en 2015. Por las razones analizadas en este escrito existe un muy complejo ecosistema de relaciones donde los formatos, los tipos de editores y los canales juegan un papel cada vez más importante. El *ebook* es hoy una parte fundamental de este gran ecosistema con el que cuenta la industria editorial. Para iberoamérica consideramos que el aprendizaje y el reto es doble, pues, por un lado, debemos ser conscientes que nuestro mercado digital está lejos todavía de llegar a un estado de maduración como el que puede tener hoy Estados Unidos y, adicionalmente, que tal como lo vemos en ese mercado, comenzaremos a presenciar en el nuestro la influencia de una serie de factores que se mezclan y entremezclan y harán cada vez

más complejo el entendimiento de lo que sucede allá dentro. El gran problema: no contamos ni con la cultura ni con los sistemas de medición que sí tiene Estados Unidos —aunque ya ellos mismos están detectando la complejidad de continuar estas mediciones, por las mismas razones, tal como se explicó—. La gran verdad: el mercado del *ebook* está ahí con todo su potencial para que cada quien pueda aprovecharlo en la medida de sus propios intereses y aspiraciones por marcar un lugar y liderazgo importante dentro de su propio segmento, subsector o nicho.

III. Estamos en un momento con tal diversidad de ofertas, tecnologías, modelos y posibilidades, que cada quien deberá decidir qué es importante y qué no lo es (lo que también significa que lo que no sea importante para uno, sí puede serlo para otro, y eso está bien). La definición de lo importante debe corresponder a la propia estrategia digital de cada quien y a la manera de llevarla a cabo en el corto (1-2 años) y en el mediano plazo (3-5 años) No nos aventuramos a hablar de largos plazos, porque creemos que en lo digital este concepto no existe, porque vivimos en un permanente cambio.

IV. Una de las maravillas de lo digital es la diversidad de acción y la multiplicidad de modelos de producción y distribución de contenido, en el marco de una diversidad de modelos de negocio. Como lo indica Javier Celaya: "El éxito a la hora de seleccionar uno u otro modelo de negocio va a depender de las singularidades de cada editorial, su especialización, tamaño, catálogo, entre otras variables. [...] La definición de los nuevos modelos de negocio en la era digital no puede ser sino una búsqueda constante del *mix* idóneo, con una mentalidad flexible e incluso a veces generando ´contradicciones y cometiendo errores"[23].

V. Ratificamos que en lo digital hablamos especialmente de modelos. Sigue siendo vigente lo que heredamos de la Teoría de Información y de la construcción de Modelos. En palabras de John Fiske: "Un modelo es como un mapa, que representa algunas características de un territorio; ningún mapa, como ningún modelo, puede ser completo; pero un modelo presenta especial valor cuando destaca y desarrolla algunos elementos de su territorio que han sido seleccionados sistemáticamente; cuando señala relaciones específicas entre dichos elementos; y cuando esto lo hace de manera sistémica, integrada y articulada, lo que lo puede convertirlo en único y diferenciador". El éxito de la estrategia digital se halla en la construcción de modelos y en determinar dónde están las relaciones que pueden llegar a configurar los modelos propios, únicos y más exitosos. La tecnología en algunos casos puede ser la misma o muy similar, pero es su operación y su forma de llevarla a cabo lo que puede brindar diferencias significativas y marcar las escalas más altas en las singularidades de cada quien.

VI. La transformación en la industria editorial es una "constante". Es el acto o el proceso de cambio. En ese proceso de cambio que hemos vivido de manera intensa durante este último lustro, ¿qué rol ha jugado cada uno de nosotros?: a) ¿El de innovador? b) ¿El de *"early adaptor"*(aquellos que incorporan las innovaciones de manera temprana a sus dinámicas editoriales)? c) ¿El de "*follower*" o seguidor de otros que ya lo han hecho y han tenido algún grado de éxito en sus

[23] Javier Celaya, Nuevos modelos de negocio en la era digital: http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3924/nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital/

proyectos? d) ¿El de no hacer nada y seguir esperando? Demostrado está que los que suelen estar en a) o en b) no sólo son los que cuentan con mayor claridad para la definición y articulación de sus propias estrategias, sino también los que más éxito suelen tener, a pesar de los errores que se puedan cometer en la implementación de un nuevo proceso, plataforma o modelo de negocio u operación.

VII. Lo *Cuatro Jinetes* podrán seguir creciendo de manera imparable. A pesar de las prácticas feroces algo bueno de todo esto podrá traernos si matizamos y determinamos bien las formas y estrategias de distribución de los contenidos con el apoyo de sus populares tecnologías. Coincidimos con las revoluciones que vienen en relación con las plataformas digitales propias, donde muchos dentro de la industria (pequeños y no tan pequeños) tendrán nuevas cosas que decir y en donde, seguramente, podrán obtener importantes niveles de ingresos, como algunos ya lo están haciendo.

VIII. Y sobre el futuro, ¿qué podemos decir? Estimamos que apenas estamos en el principio y que lo que está por venir en los próximos años seguirá teniendo en nuestra industria el mismo ritmo de lo que vemos y la forma como la tecnología hace parte de nuestra vida. La relación de la industria editorial con la educación, el avance de los formatos, las nuevas plataformas interactivas, la descubribilidad y el contenido semántico desde la autoría hasta la distribución… El éxito no será otra cosa que seguir adelante con las iniciativas y la sumatoria de los fracasos más el aprendizaje por el tiempo.

Bogotá, Colombia. Marzo 26 del 2016.

CC BY NC SA