

START UP

DEL LIBRO

GONZÁLEZ

KLEIN

LUIS

NINA



Startup del libro

Luis González

Nina Klein

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

Luis González: coordinador de la colección
Mariángeles Fernández: edición
Jorge Bermejo: maquetación y producción

ISBN: 978-84-89384-91-0

La publicación de esta obra es exclusiva de Lectyo.com hasta el 12 de septiembre de 2015.



Obra bajo licencia Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-No derivados 2.5 España:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/>

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.es>

Reconocimiento. Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).

No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Sin obras derivadas. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Usted puede hacer uso libremente de la obra en los términos indicados en la citada licencia. Todos los demás derechos reservados.

Índice

INTRODUCCIÓN	6
CONVERSACIÓN	8
CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR EN EL MUNDO EDITORIAL	
Nina Anais Klein	25
¿Por qué pueden marcar el camino las empresas emergentes?	26
Cómo analizar el espíritu de una época: algunas palabras acerca de la metodología	27
Preguntas para las empresas emergentes: ¿cuál es su modelo de negocio? O bien, ¿cuál es la historia que se esconde detrás de su negocio?	28
¿Qué significa la creación de valor?	30
La creación de valor en la edición de libros: las funciones esenciales	31
¿Dónde está el dinero? Captura de valor en la publicación de libros	38
ALIANZAS PARA LA INNOVACIÓN ENTRE BIBLIOTECAS Y STARTUPS	
Luis González	42
Dos factores de cambio en el ecosistema de la lectura	43
The Sugarcubes o Björk	44
La biblioteca y la no-biblioteca	45
Mutación de la lectura	46
La historia de Carmen y su bibliotecaria	47
Innovación en marcha	49
<i>Just in time learning</i>	50
Aprender en la biblioteca	51
La decisión sobre los participantes en la experimentación	52
Un ejemplo muy reciente: Lectylab	53
El camino de la alianza entre una startup y una biblioteca	54
Los ejes prioritarios para el aprendizaje de bibliotecas y startups	55
Aprender sobre los modelos de negocio: 24Symbols	56
Lectura social	57
Fidelización y CX	58
Las relaciones entre los contenidos: el <i>crossmedia storytelling</i>	59
Biblioteca: descubrimiento y prescripción	60
Curación, agregación de contenido y autopublicación	61
Información, fragmentación y pago por los derechos	62
La relación entre la innovación y el tiempo de los libros	63

INTRODUCCIÓN

El libro electrónico que tiene ante sus ojos nació en realidad de una conversación. Nosotros, Luis y Nina, nos conocimos en el marco de un proyecto financiado por la Unión Europea llamado *Technology and Innovation for Smart Publishing* (TISP). Nos llevó bastante tiempo (sí, para ser exactos dos años) y un buen número de reuniones descubrir que compartíamos una pasión por las startups de la industria editorial.

Estas son nuestras trayectorias.

Luis González

Ingresé en un cuerpo superior de funcionarios de la Administración Pública de España, y durante esos años trabajé, entre otras cosas, dirigiendo una unidad de I+D y más tarde la promoción del sector español del libro, la difusión de la literatura española y la coordinación del Plan Nacional de Lectura. Cuando tuve la suerte de unirme a la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR), pude observar de primera mano que la labor de esta organización de fomento de la lectura había integrado ambos campos (i+d de la lectura). En los últimos siete años, la FGSR ha dirigido sus prioridades hacia el diseño de proyectos innovadores para cada uno de los terrenos en los que trabaja. De este modo, los resultados de la investigación sobre lectura digital se han beneficiado de su visión acerca del significado de las bibliotecas y de su relación con las startups. La necesidad de *just in time learning* es algo esencial para las nuevas empresas en la industria del libro, pues el aprendizaje más importante se basa en atender las necesidades de los lectores. Lo apasionante de todos estos años es, no obstante, el poder disponer hoy de herramientas que hacen posible un papel activo y protagonista de las bibliotecas, es decir, de los lectores.

Nina Klein

Comencé a involucrarme en las startups de la edición a raíz de “las cosas nuevas que están ocurriendo en la industria editorial”. Desde mi puesto en la Feria del Libro de Frankfurt creé un blog dedicado al tema de las startups con varios de los números de la revista *Frankfurt Quarterly*, la edición internacional de la Feria. A comienzos de 2014 publiqué mi trabajo de fin de máster, [New business models in publishing. Start-ups and their strategies in publishing](#) [Nuevos modelos de negocio en la industria editorial: la creación

de startups y sus estrategias en la edición]. En este ebook se recoge una breve síntesis del trabajo centrado en la creación y captura de valor e introduce a su vez una clasificación de posibles nuevos modelos de negocio para las startups de la industria editorial.

Nos gustaría compartir aquí nuestras reflexiones, pues pensamos que justo esto –conversar– es realmente el camino para aprender y para seguir adelante, para poder entender y disfrutar. Sin embargo, una conversación solamente entre nosotros dos sería, en todos los sentidos, “demasiado poco”; pero esto es solo un comienzo. A lo que realmente queremos aspirar es a la expansión de la conversación y para esto vamos a introducir dos herramientas.

En primer lugar, cada uno de nosotros tiene tres “comodines”; son las personas que nos gustaría que participaran en la conversación. Se trata de los expertos que admiramos desde lejos (a los que seguimos en Twitter, pero con los que nunca hemos hablado) o de aquellos con los que ya estamos en contacto. Recurriremos a estos comodines cada vez que haya una pregunta sobre la que realmente nos gustaría conocer la opinión de estos expertos. Los respectivos fragmentos quedarán marcados (¡COMODÍN!) y se recogerán al final de este libro en una lista en la que podrán encontrarse todas las “preguntas abiertas” y los correspondientes “comodines”.

En segundo lugar, trataremos de ampliar nuestra red de contactos proponiéndoles a estos expertos una segunda pregunta: tendrán que nombrar al menos a una persona que, a su vez, les gustaría que participara en esta conversación sobre startups de la industria editorial. Este será un proceso continuo que se podrá seguir en Twitter con las etiquetas #experts y #publishing_start-ups

El resultado de este ejercicio será una especie de “diálogo como un libro electrónico en abierto”; en él podrá participar cualquiera y, además, todo el mundo se beneficiará de una sólida red de expertos en el campo de startups de la edición y de los nuevos modelos de negocio digital.

CONVERSACIÓN

Luis González: Cuando hablamos de las consecuencias de lo digital en la cadena del libro, y más específicamente, en el caso de la edición, creo que muchas de las ideas no deben tener ninguna base más real que las opiniones y los deseos de cada uno. Por eso me alegró mucho toparme con tu trabajo *New business models in publishing: Start-ups and their strategies in publishing* [Nuevos modelos de negocio en la industria editorial: la creación de startups y sus estrategias en la edición]. Esta es una de las raras ocasiones en las que se puede aprender algo gracias a una investigación seria y es posible analizar, estar de acuerdo o ser inspirado por esas ideas. Publicaste este trabajo hace un año y medio y recogiste en él una categorización de las startups y de sus modelos de negocio. Hay tantas nuevas influencias del mercado y cambios en los comportamientos de consumo y es tan potente el impacto de los nuevos recursos tecnológicos, que hemos podido comprobar cómo algunas de las investigaciones que emprendimos deben ser actualizadas y revisadas al cabo de poco tiempo. ¿Piensas que las categorías de las startups del libro y el modelo de negocio han sufrido hasta ahora ciertos cambios?

Nina Klein: Sí, estoy de acuerdo: hay que actualizar y revisar nuestra investigación constantemente, y claro que esta necesita un trabajo más intenso sobre la edición de libros y las industrias creativas adyacentes tales como las publicaciones en papel, los juegos, el cine, el diseño, la ilustración y la música. Al escribir mi trabajo de 2013, contemplé con gran atención la velocidad con la que el universo editorial estaba cambiando; por ello decidí renunciar a categorías existentes del mundo de la edición del tipo “trade”, “libros infantiles”, “científico-técnicos”, así como a modelos de ingresos como “suscripción”, “tarifa plana”, etcétera; más bien me orienté hacia categorías alineadas con las funciones básicas de la edición: “¿Qué ofrecen al cliente? ¿Cuál es la estructura de gastos y beneficios? ¿Cuál es la red de valor? ¿Cuáles son los recursos clave y los socios clave? ¿Cuál es el motor de la innovación?”. Supuse que las funciones básicas de lo editorial también serían las funciones que tenían que asumir las startups, es decir, la “fragmentación” de competencias hasta ahora unidas en una sola empresa y la adición de otras nuevas. Con este enfoque quería sortear las trampas del paso tan rápido del tiempo.

Por supuesto que no lo he conseguido. Tan solo en el último año y medio han surgido una gran cantidad de jóvenes empresas, y otras muchas han desaparecido.

Echando un vistazo a las dos listas de startups editoriales se puede obtener una impresión de este cambio tan rápido; estas listas están disponibles en la web. Una de ellas se la debemos a Michael Bhaskar, experto en la edición del Reino Unido e igualmente fundador de una startup llamada Canelo; él también es el autor del libro publicado en 2013 *The Content Machine* [La máquina del contenido], una obra que merece la pena leer por su intento de formulación de una teoría de la edición. Su lista de startups se puede descargar [aquí](#). Durante mi investigación también confeccioné una lista aplicando

“**Las startups también deberían asumir las funciones básicas de la edición**”

las categorías de startups que había formulado en mi tesis. Esta lista sigue creciendo y puede consultarse en este [link](#).

Ambas listas tienen algo en común: están incompletas, así como que muchos de sus enlaces no llevan a ningún sitio; esto demuestra que es imposible estar al día frente a tantos y tan rápidos cambios.

Volviendo a tu pregunta, creo que la hipótesis principal de mi trabajo permanece intacta: la competencia en el mercado editorial ha virado hacia la diferenciación de los modelos de negocio, lo que parece ser más relevante que la clásica disputa de diferentes tipos de contenido. No obstante, este enfrentamiento entre los modelos de negocio se basa en factores sobre los que no trabajé entonces; las startups no solo deben comercializar sus productos y servicios para sus clientes, sino que también deben expandir sus modelos de negocio para potenciales inversores. Este último aspecto se me escapó, pues me centré solo en los factores de propuesta y captura de valor, que se adaptan a una relación de “negocio/cliente”, y no a una de “negocio/inversor”.

Por ejemplo: Una de las startups que más me ha llamado la atención fue Small Demons, la cual sin embargo quebró por no conseguir atraer nuevos apoyos de financiación. Veo a [Small Demons](#) como un ejemplo de startup de la categoría “marketing / contenido de marca (o *branded content*)”, la cual trata de relacionar lugares, gentes y, en general, “material” de los libros con “el mundo real”, usando para ello datos y la “minería de texto”. Esto quiere decir que las empresas podrían servirse de citas literarias o de marcas para una mercadotecnia más sencilla, y que los usuarios podrían encontrar en el mundo real las zonas o personas preferidas, que podrían pasar sus vacaciones en el entorno de su novela favorita, pedir el mismo Martini que su héroe, etcétera; en definitiva, una valiosa propuesta muy convincente y con gran potencial para los anunciantes. Sin embargo, y aquí nos sirve de ejemplo el destino de Small Demons, las preguntas cruciales no solo son cómo puede llegar una startup a sus clientes, cómo puede esta convencer de que es la idónea para “hacer el trabajo” o cómo debe comercializar su propuesta de valor; otras preguntas igual de relevantes son también cómo convencer a los grupos de interés (*stakeholders*) para que inviertan en ella, además de cómo ha de demarcarse un modelo de negocio y comercializar esta diferenciación. Este aspecto lo clasifiqué en mi trabajo dentro de la categoría “red de valor”, pero entretanto creo que esta cuestión requiere mucha más atención, ya que es un factor determinante del éxito o del fracaso de cualquier modelo de negocio. Reincide aquí por tanto la pregunta anterior acerca del marketing en el mundo editorial: ¿cómo llegar al público? En verdad, esta pregunta sigue siendo igual de difícil de resolver que siempre, ya que la “atención de la gente” sigue siendo unpreciado bien, y con un crecimiento constante de contenidos, también son cada vez más las empresas y los modelos de negocios luchando por ella.

Existe una gran necesidad de marketing y de “descubribilidad” en toda la red de valor. Estamos todavía igual de lejos del mítico “mercado totalmente transparente” como en tiempos de Adam Smith. Desde la digitalización, el viejo mundo de lo impreso se está expandiendo, quizás exponencialmente, convirtiéndose en un mundo virtual –todo lo que toca la web se convierte en “contenido”–. Esto quiere decir que el problema es la abundancia y no la escasez; la regla de la economía en red es que *Big is beautiful*. Las grandes plataformas (Facebook) o las grandes herramientas de búsqueda (Google) no dejan de crecer. La escala sigue siendo el factor decisivo en esta forma de competencia tan alejada de ser perfecta, e igualmente siguen creciendo tanto la concentración de los medios de comunicación, como las tendencias al monopolio. Sin embargo, al mismo tiempo, la fragmentación o el crecimiento en nichos se contraponen a las tendencias de centralización; así lo ha descrito con acierto Michael Bhaskar en [The Content Machine](#) [La máquina de contenido]. Esto quiere decir que las pequeñas empresas pueden encontrar en la tecnología el éxito para la comercialización de su propuesta de valor o su modelo

“El mercado editorial ha virado hacia la diferenciación de los modelos de negocio”

“Otra pregunta relevante es cómo convencer a los stakeholders para que inviertan en una startup”

“La atención de la gente sigue siendo unpreciado bien”

de negocio. Me gustaría escuchar la opinión de Michael Bhaskar al respecto, preguntarle por las oportunidades de una startup emergente frente a los competidores a gran escala, sobre todo ahora que ha fundado recientemente Canelo, la suya propia. **¡COMODÍN para @MichaelBhaskar!**

[Passage](#), una aplicación belga, por cierto, ha hecho algo parecido al enfoque de Small Demons: ofrece a los transeúntes una experiencia de “descubrimiento literario” conectando lugares a la literatura, utilizando la tecnología “hiperlocal” de iBeacon. Es decir, la realidad aumentada se fusiona con el mecanismo de minería de datos y de texto que ofrecía Small Demons, ¡fascinante! Este es un buen ejemplo de cómo las nuevas tecnologías pueden contribuir a la creación de un nuevo servicio para llegar a los clientes. La pregunta es más bien cómo funciona la parte de inversión y financiación en Passage. Me gustaría señalar esta pregunta y lanzársela a Frank Salliau del centro flamenco de investigación iMinds! **¡COMODÍN para @FSalliau!**

Luis: Has escrito que “una de las principales preguntas es cómo se pueden recompensar los logros de los editores en un entorno digital y qué funciones deben asumir estos”; creo que estamos precisamente ante un nudo gordiano que debe resolverse para recobrar el sentido común, para encontrar una situación de equilibrio en el negocio del libro y para fijar las relaciones entre las partes implicadas. Estamos seguros de que se dan o de que al menos se abrirán diversas oportunidades para la fundación de una nueva economía en el mundo del libro; aquí desempeñan un papel relevante la variedad de las necesidades, las preferencias del consumidor y las soluciones que se puedan prestar. Parece como si lo “digital” hubiera condenado a la disolución a los límites del producto impreso y como si un nuevo paisaje compuesto por muchas cadenas o redes de valor estuviera surgiendo. Por eso quedé fascinado al leer tu predicción acerca de la multiplicación de los modelos de negocio, ¿cómo definirías esta afirmación?

Nina: Los principales resultados de mi trabajo demuestran que ahora hay una proliferación de modelos de negocio ahí donde antes, con la edición impresa tradicional, había tan solo unos pocos. Muchas startups editoriales orientan su propuesta de valor desde el ofrecimiento de un producto hacia la oferta de servicios según las necesidades del cliente: [1] como ScuS, “Software como un Servicio” (SaaS), como contenido como servicio (CaaS), vendiendo o concediendo licencias de contenido en modelos de suscripción, en BITS y fragmentos, en pago por uso, etcétera. Por supuesto se podría argumentar que, por definición, los libros electrónicos son un servicio y no un producto si tenemos en cuenta su forma inmaterial. Sin embargo, la novedad es que editores como Emma Barnes (Snowball) hayan comenzado a experimentar con la tecnología según sus propias necesidades, y que hayan desarrollado además para la edición un software que ya está listo para su comercialización internacional ([BiblioCloud](#)).

Algunas editoriales emergentes ofrecen plataformas de mercados bilaterales o multilaterales, lo que quiere decir que las ofrecen como alternativas a varios grupos de usuarios. Un ejemplo es Bibliocrunch, una plataforma que, intermediaria entre autores y profesionales de la edición, funciona al mismo tiempo como un sitio web para la distribución y comercialización de contenidos. Diversas tendencias sociales y de los consumidores han reincidido en la colaboración (autoedición, *crowdfunding* y *crowdsourcing*) y en la individualización; todas estas se erigen como relevantes guías para la innovación en los modelos de negocio. A raíz de este fenómeno, la mayoría de los nuevos modelos emergentes de negocio tiene como objetivo proporcionar servicios de edición a los

“Las pequeñas empresas pueden hallar en la tecnología el éxito para comercializar su propuesta de valor”

“Hay una proliferación de modelos de negocio allí donde antes, con la edición impresa tradicional, solo había unos pocos”

[1] Véase Chandra Steele, “What Should We Expect Now That Books Are a Service, Not a Product?” *PCMag* de 23 de abril de 2013. Disponible en línea: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2418079,00.asp> [Último acceso: mayo de 2013].

autoeditores, así como en algunos casos las plataformas necesarias para la interacción directa entre los distintos grupos de usuarios. Estos nuevos modelos los apoyan también el *crowdfunding* y *crowdsourcing*, que sirven para complementar las funciones básicas de edición, y centran su producción en libros multimedia de alta calidad y, a veces, se basan también en las nuevas fuentes de mercadotecnia para los ingresos.

De esta manera, tanto las posibles fuentes de ingresos como las propuestas de valor para el cliente presentan un abanico mucho más amplio en la edición digital que en las estructuras de edición tradicionales. La oferta para servicios de marketing se convierte en una mejor alternativa, ya sea en forma de edición corporativa, en la producción de los llamados “contenidos de marca” (*branded content*) o en otras formas más innovadoras, tales como un contexto de aprovisionamiento para otros bienes y servicios comerciales a través de “*data & text mining*”. Una vez superadas las fronteras en el sector, los servicios editoriales ganan interés para nuevos sectores y nuevos clientes; piénsese sencillamente en la “Internet de las cosas”. Los ingresos derivados de la propiedad intelectual se pueden diversificar (concesión de licencias, *merchandising*); funciones básicas de edición como la selección, la agregación, la “curación de contenidos” o el marketing se erigen por tanto como las funciones que más están investigando la mayoría de las startups.

En resumidas cuentas: la función del editor como creador de comunidades, el que nutre y da estructura al conocimiento, a los entornos de las historias y comunidades, gana una mayor importancia. A su vez, seguiría estando abierta la pregunta de si esta diversificación de los modelos de negocio se traducirá en un aumento de los ingresos netos de los contenidos, o si más bien serán otros los productos y los servicios que se remunerarán –según apuntan las tendencias en este momento– reduciéndose el contenido al estatus de un complemento barato, subsidiado, subvencionado o gratuito. Veo en ello la pregunta más interesante a raíz de la caída libre del precio de contenidos entre las profesiones adyacentes como el periodismo. Personalmente soy optimista respecto a que una fusión inteligente de tecnología, modelo de negocio y contenido generará productos y servicios de valor y de pago. También creo que el contenido está en línea con los otros dos factores decisivos para el éxito, es decir el modelo de negocio y la tecnología.

Luis: ¿Qué tendencias crees que presentan una mayor probabilidad de crecimiento para el 2015?

Nina: Una tendencia que veo en la edición es la necesidad de internacionalizar el intercambio y la cooperación; es de gran ayuda observar y actuar a través de la propia perspectiva nacional. Muchas de las startups diseñan desde el primer momento su negocio con miras internacionales. Un ejemplo puede ser el exitoso modelo Tolino en Alemania, que se debe a una cooperación entre la Deutsche Telekom y el mundo del libro; en la actualidad, su cuota de mercado en Alemania asciende hasta alrededor del 40 por ciento, muy cerca de Amazon. Este esquema lo han incorporado también empresas en Italia, en Bélgica y en los Países Bajos. Las startups pueden tener también relevancia a nivel industrial. Un ejemplo reciente puede ser la Oxford University Press (OUP), que se ha asociado con Emerge Educación, un programa acelerador para startups de tecnología de la educación.

“Mediante esta colaboración, la OUP está trabajando junto a diversas empresas de nueva creación, las cuales participan en el programa para el desarrollo de sus plataformas innovadoras y sistemas de entrega, y combinándolos con nuestro contenido de entidad mundial”, dice [Paul Riley de OUP](#).

Otra tendencia es el paso entre el mundo “real” y el “virtual”. La edición de libros ha estado siempre en la intersección de lo “real” y de lo “virtual”, piénsese sencillamente en alguien que lee un libro del tipo “¿Cómo se hace...”; Con la llegada de las tecnologías

“El abanico de las posibles fuentes de ingreso como las propuestas de valor para el cliente es más amplio en la edición digital”

“Una vez superadas las barreras en el sector, los servicios editoriales ganan interés para nuevos sectores y clientes”

“Una fusión inteligente de tecnología, modelo de negocio y contenido generará productos y servicios de valor y de pago”

digitales, esta intersección se fue convirtiendo paulatinamente en una interfaz cada vez más y más transparente; dos fenómenos recientes de este movimiento son la Realidad Aumentada (AR), piénsese en “Google Glass”, y la “Tecnología ponible”. El “Internet de las cosas” (IoT) significa que los editores pueden expandir sus funciones básicas hacia otras industrias; algunas de estas posibles áreas son las ciudades inteligentes (*Smart cities*), sistemas de salud o e-gobierno. Esto no acontecerá de una vez en el año 2015, por supuesto, pero sí que ayudará a despertar inquietudes; de hecho tenemos ya algunos ejemplos en el mercado: la cooperación entre Samsung y GU para recetas en relojes inteligentes, el primer [complemento de realidad aumentada para revistas –lanzado por metaio el pasado mes de octubre–](#), o echa un vistazo al proyecto de ficción sensorial MITs. El hardware para la RA puede que sea todavía algo prematuro, pero será sólo una cuestión de tiempo el tener de veras este tipo de oportunidades. ¡De verdad creo que sería interesante escuchar la opinión de [Richard Nash](#) al respecto! **¡COMODÍN para @R_Nash!**

Luego están, por supuesto, los debates sobre el Kindle ilimitado y el modelo de suscripción... y otra tendencia de las más interesantes puede ser la de los “medios lentos”. [2]

Luis: Mencionaste en un artículo de Smart Book del proyecto TISP aquella afirmación sobre el fin de la edición como profesión e industria porque ahora se ha reemplazado por el “clic de un botón”. ¿No crees que abundan en exceso este tipo de declaraciones tan audaces? ¿Ya no necesitamos a nadie que nos localice, identifique, seleccione y provea el mejor contenido? Personalmente, me parece que es más útil el enfoque de Clay Shirky acerca del poder de la generosidad con el internet analizado en *Cognitive Surplus* [excedente cognitivo]. ¿Crees que, por su conectividad, las nuevas prácticas sociales son compatibles con una industria del libro sostenible?

Nina: Sí, abundan las declaraciones audaces, y el ruido es cada vez más intenso. Precisamente en este momento, el ruido y lo explícito parecen ser la única manera de atraer la atención, el más valioso de los bienes de la “edad de la atención”, según la describió Herbert A. Simon. Me serví de la declaración del “botón” de Shirky como un vértice de mi trabajo porque hace ruido (¡sic!) y porque es el núcleo de la cuestión, ¿qué hace un editor? ¿qué trabajo debe presentar a sus clientes? Como tú, creo que algunas de las funciones básicas de la edición tales como la selección, la agregación, la “curaduría” y el marketing son muy importantes. Al menos eso es lo que demostró el artículo, que estas funciones están volviendo a ser exploradas por muchas nuevas startups y que cobran cada vez más importancia, ya que el ruido es paulatinamente más intenso y se ha incrementado una necesidad de “filtros de calidad”.

El “excedente cognitivo” que Shirky vio en 2010 como una tendencia positiva para la conversión de teledictos a “cocreadores” ha sido llamado también “economía del don”; a la gente le gusta ayudar a otros, le gusta crear, compartir, y la economía digital lo hace posible. El argumento de si esto es cierto o no es por lo menos igual de antiguo que el de Rousseau y Hobbes sobre la naturaleza del hombre. Personalmente no estoy segura de si el impulso creador de la gente pueda estar a veces sobrevalorado; me encontré por doquier con estudios que demuestran cómo el porcentaje de los contribuyentes de cualquier red o plataforma ronda constantemente el 10 por ciento. Lleva su tiempo crear algo, y puede resultar a veces muy tedioso, lo que probablemente sabes bien como responsable de LecturaLab. El caso es, sin embargo, que la gente hoy en día puede alternar fácilmente sus papeles y pasar de consumidor a participante y a creador; y viceversa. Y el porcentaje de gente que crea y participa está sin duda en aumento si lo comparamos

“Otra tendencia en la edición es el paso entre el mundo real y el virtual”

“Algunas funciones básicas de la edición como la selección, la agregación, la curaduría y el marketing son muy importantes”

“Tal vez el impulso creador de la gente a veces esté sobrevalorado”

^[2] Véase la entrada del blog del 3 de mayo de 2015 sobre el Instituto Slow Media (fundado en Alemania en 2010) en el que trata la cuestión de las startups lentas. Disponible en línea: <http://en.slow-media.net/slow-startups> [Último acceso: mayo de 2015].

con la era pre-digital; “participación” significa aquí una acción temporalmente menor que la de la “creación”. Esto es lo nuevo, y es además apasionante, liberador y sin duda enormemente útil para cualquier tipo de negocio, el de la edición incluida, así como para toda la sociedad en conjunto. El público, los lectores, los “prosumidores” que participan activamente en la red de valor de una obra creativa... todos ellos son un gran potencial.

Luis: Como directora de relaciones públicas primero, y luego en la dirección corporativa de contenido de la Feria del Libro de Frankfurt, fuiste desde el año 2008 la responsable de medios de la Feria del Libro, lo que incluía el blog de la Feria, los boletines y la revista *Frankfurt Quarterly*. “Edición de contenidos sobre el mundo del libro” puede querer decir muchas cosas diferentes; nosotros, en LecturaLab, publicamos contenido relacionado con diversos asuntos, pero también hemos optado por seleccionar algunos temas que consideramos estratégicos y que como sabuesos seguimos muy de cerca, y lo hacemos hasta que los dejamos por otros para cubrir nuevas áreas, ¿qué prioridades o temas considerarías lo suficientemente importantes como para centrarte en ellos?

Nina: Me interesan mucho la investigación y el acceso a la financiación que tienen las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector editorial. La Feria del Libro de Frankfurt emprendió un [estudio de calidad](#), junto a la red europea TISP que llegó a más de 1.000 editores europeos, a los que se les preguntó por sus necesidades de investigación y de desarrollo (I+D). Los resultados se publicaron en la Feria del Libro de Frankfurt del año pasado, y el dato más interesante fue que el 67 por ciento de los encuestados podía imaginarse un acercamiento a la I+D colaborando con otras empresas y sirviéndose de los recursos de otros institutos de investigación; este hecho respondía principalmente al sentimiento de que ante la carencia de una escala que no pueden cumplir, todos ellos tampoco pueden satisfacer suficientemente de forma autónoma sus necesidades de I+D. A menudo se dice que el factor del éxito de Silicon Valley reside en la proximidad de importantes instituciones de investigación, por ejemplo la Universidad de Stanford. Me gustaría saber qué redes de conocimiento existen en Europa para conectar a las pymes del sector creativo con la investigación, qué universidades practican una investigación aplicada en este campo, cómo podrían apoyarse estas redes o cómo las pymes podrían aprovecharse de ellas. El acceso a la financiación es un tema que va estrechamente de la mano del acceso a la investigación, de ahí la pregunta: ¿cómo pueden financiar las pymes de la edición sus necesidades de innovación? Los bancos se muestran por tradición especialmente cautelosos ante “empresas creativas”, aunque no tengan por qué, tal y como [lo demuestran los estudios más recientes](#); ¿qué otras fuentes de financiación existen? ¿Cuáles deberían y podrían ser apoyadas y potenciadas?

Luis: Nuestras organizaciones colaboran en una empresa común, la red europea de Tecnología e Innovación para una Edición Inteligente (TISP), financiada por la Comisión Europea. Creo firmemente que la Feria del Libro de Frankfurt desempeña un papel clave en un proyecto con tales objetivos, y también me parece que tu Feria es una de las pocas ventajas comparativas con un activo de gran alcance en el juego global y con las que Europa puede contar. La Feria de Frankfurt es al mismo tiempo por varios asuntos de gran relevancia para el mundo del libro en nuestro continente. La FGSR es una pequeña organización con un campo de actuación entre dos continentes, América Latina y Europa, ¿cuál crees que será el resultado de nuestras organizaciones?

Nina: Para mí, personalmente, un resultado es ya la conciencia acerca de la importancia de la dimensión europea en lo concerniente a tecnología y a edición; el impulso del mercado digital con obras creativas a nivel europeo sería enormemente beneficioso, y de él,

“El acceso a la financiación es un tema estrechamente ligado al acceso a la investigación”

la tecnología y la edición podrían más aún unir sus fuerzas hacia una meta común. La Feria del Libro de Frankfurt ha invertido mucho internacionalmente en edición y en tecnología, mostrando asimismo un gran interés en apoyar esta dimensión europea; esto es realmente muy interesante para clientes y consumidores. Proyectos como TISP son el punto de arranque a nivel europeo, tenemos que seguir emprendiendo acciones similares. La interconexión europea para la edición y la tecnología ha de tener incluso más lugar en un “nivel práctico”, entre las grandes empresas, las pymes, las empresas emergentes, los responsables políticos y las instituciones de investigación. Un resultado añadido es también el reconocimiento de la importancia de las necesidades de innovación en investigación, formulación y comunicación, así como las tendencias en este sentido a nivel europeo: el mundo de la edición vive actualmente un florecimiento de innovación que puede ser conducido y manejado de forma sinérgica. Ciertos programas de financiación de la UE se esfuerzan en tejer una red de pymes y de instituciones de la investigación, pero en ellos también podría participar el mundo de la edición de forma más activa presentando su propia agenda europea para la investigación y la innovación. Esto es obviamente mucho más complejo para ecosistemas tan diversos como el de la edición, constituidos principalmente por pymes, que para otros sectores más concentrados, como por ejemplo el de las telecomunicaciones. No obstante, el estudio sobre las necesidades de I+D en la edición europea fue un paso en la dirección correcta, al igual que lo fue el [Smart Book del TISP](#), que arroja relevantes informaciones sobre las tendencias editoriales innovadoras en Europa impulsadas por la tecnología; se trata sin lugar a dudas de uno de los mejores recursos de este campo.

Creo que casi todos estos puntos pueden ser interesantes para organizaciones como la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, ya que amplían el espectro de sus actividades. La FGSR, gracias a sus fuertes vínculos con la América Latina de habla española, está acostumbrada a actuar a nivel internacional, lo que actualmente es una clara tendencia en el mundo del libro. Ahora ya podríamos acostumbrarnos a actuar de un modo más europeo. Merece la pena luchar por poner por un lado a Europa en el orden del día de la edición y de la tecnología y, por el otro, la edición y al mismo tiempo colocar la edición y la tecnología en la agenda de Europa. Entonces, Luis, ¿cuál es tu concepto de un “libro conectado”? ¿Cómo diferencias entre este tipo de libros de los otros medios?

Luis: La idea de “libro conectado” surge como consecuencia de las conclusiones de la segunda fase del proyecto de investigación sobre la lectura digital (Territorio eBook).

Habíamos desarrollado una primera fase con ereaders y la visión que teníamos era que el soporte digital no modificaba las características fundamentales de la lectura en soporte impreso. Esto cambió dramáticamente cuando pudimos incorporar las primeras tabletas que llegaron a España (primavera de 2010) porque los lectores empezaron a comunicarse unos con otros, a vincular el texto con recursos que encontraban en internet y lo enriquecían (vídeos, fotografías, otros textos) y también a saltar de la lectura a la comunicación con el autor; por ejemplo, niñas de diez años le explicaban al autor cómo debería haber escrito una parte para que se entendiera mejor o fuese más interesante.

Esta percepción es muy diferente a la idea de Roland Barthes sobre la lectura como un espacio individual, cuando él defendía que el texto nunca es un diálogo sino una “especie de islote que manifiesta la naturaleza asocial del placer”. Teóricamente esto es más fácil de predicar con la lectura de un libro impreso, al cual hemos llamado “libro confinado” –con el objetivo exclusivo de subrayar la transformación que vivimos– porque se encierra en un objeto de papel o un dispositivo (un ereader sin conexión). Este libro, estos objetos, sirven a la perfección para el tipo de lectura a la que alude Barthes, la cual no solo es posible aún y esperamos que lo sea en el futuro, sino que es simplemente

“**La interconexión europea para la edición y la tecnología habrá de tener incluso más lugar en un nivel práctico**”

maravillosa. Pese a todo recordemos que la lectura es siempre un acto de comunicación del lector y el autor.

Pero cuando hablamos de 'libro conectado' tratamos de describir un nuevo escenario emergente en el que el texto en sí mismo está vinculado a otros textos (diccionarios, obras del mismo autor; otros textos de otros autores o comentarios de otros lectores) a otros contenidos (fotografías, vídeos y audios) y a otras personas a través de comentarios, anotaciones o simplemente con la posibilidad de hacer un chat o comunicar por Skype o Facetime con alguien que ha dejado una marca o una nota en el mismo párrafo o capítulo que nos interesa. Creemos que este proceso está ya en marcha e implica una transformación de la lectura hacia algo más social de lo que ya era.

La lectura ya desde sus orígenes era social por definición porque el mismo acto de leer es obviamente un acto de comunicación, al menos entre autor y lector; lo que pasa ahora es que el proceso se acelera, se masifica y se intensifica, como sucede habitualmente con lo digital. El libro es conectado porque se consume en un aparato conectado a todo, a internet.

La pregunta interesante es la de cómo establecer las fronteras entre el libro y los otros medios. Realmente pensamos que vivimos la primera etapa de los albores de un cambio cultural e industrial en lo relativo a los contenidos. En una fase tan preliminar es complicado ver las cosas con claridad, pero es lógico percibir una convergencia de medios en este momento. Los periódicos en papel se parecen mucho a lo que eran hace cincuenta años pero sus versiones para internet cada día se aproximan más a una televisión. Recuerdo que cuando se publicó el álbum ilustrado en forma de app *The Fantastic Flying Books of Mr. Morris Lessmore* [El fantástico libro volador del Sr. Morris Lessmore] en nuestra web www.lecturalab.org nos preguntábamos si era un libro o una película de dibujos animados; bueno, finalmente le concedieron el Oscar a la película de animación. Los autores declararon en 2011 que se trataba de un libro pensado (y está) para ser impreso, un libro físico, ilustrado. Hoy ya se hacen muchos libros digitales, concebidos desde su origen como un producto digital *crossmedia*. En esta última palabra hay algo interesante para los actuales creadores de contenido.

Nina: Dices que los lectores esperan para el soporte digital enhanced books o libros multimedia, ¿puedes volver a este asunto con algunos hechos y cifras?

Luis: La lectura digital no estaba en la agenda hasta que aparecieron los dispositivos móviles de lectura (Kindle, 2007), a pesar de que la lectura digital ya era masiva en los ordenadores. Por lo tanto, pensamos que es difícil sobrevalorar el impacto del uso de sistemas que comportan movilidad y conectividad. De hecho, sostenemos que esto es lo más importante que le ha pasado a la lectura en el caso de las generaciones más jóvenes. No nos referimos, obviamente, a la portabilidad (que ya la aportaban los libros/códice como los actuales en soporte impreso) sino que lo que nos interesa es lo que se refiere a los smartphones y las tabletas porque se conectan a internet y permiten el consumo de contenido multimedia. Dicho de otro modo, la transformación de la lectura se basa en dos conceptos: multimedia y conexión.

Hay diversos estudios recientes que subrayan el avance progresivo de los dispositivos móviles multimedia. El estudio *The rise of Generation #hashtag*, realizado 6000 personas de Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Rusia, Brasil, China e India muestra que el 46 por ciento de los jóvenes lee libros electrónicos –34 por ciento en el caso de edades mayores– y que en su mayoría su conocimiento acerca de ellos lo obtienen a través de sistemas de recomendación en la red y que este acceso se realiza fundamentalmente a través de dispositivos móviles. Asimismo un estudio desarrollado, a finales de 2014, por Gutenberg Technology, entre 4.500 alumnos equipados con tabletas,

“**Cuando hablamos de ‘libro conectado’ tratamos de describir un escenario emergente donde el texto está vinculado a otros textos, contenidos y personas**”

“**¿Cómo establecer las fronteras entre el libro y los otros medios?**”

“**La transformación de la lectura se basa en dos conceptos: multimedia y conexión**”

analizó el uso de estas por parte los alumnos durante diez semanas. Una de las conclusiones del estudio es que cuando los textos están disponibles en este tipo de dispositivos los participantes incrementan su uso. Un estudio desarrollado por la Souris Grise incide en la presencia cada vez más frecuente de las tabletas en los hogares y en su uso por parte sobre todo de niños de 8 a 12 años.

Cisco 2015 prevé que en los próximos cinco años el número de dispositivos móviles conectados superará la población mundial en 2014 y que el tráfico mensual consumido por las tabletas superará los 2,0 exabytes por mes en 2018. Por otra parte, las tabletas acapararán el 10 por ciento del tráfico mundial de datos móviles en el año 2016, y en 2019 las tabletas conectadas generarán casi el doble del tráfico generado por toda la red mundial de móviles en 2014. Además las aplicaciones en la nube representarán el 90 por ciento del tráfico de datos móviles en 2019.

En este contexto queda patente la importancia de unos aparatos que sirven para leer y que además presentan las dos características citadas, conectividad y multimedia. En el ámbito de nuestras investigaciones hemos constatado repetidamente la potencia transformadora de la lectura de ambas características.

En 2009 iniciamos un proyecto experimental sobre la lectura digital con ereaders. La incorporación de las tabletas en la primavera de 2010 a la investigación –prácticamente los primeros iPads en llegar a España– supuso en cambio radical en el comportamiento de los participantes en la investigación e impuso una mayor ambición en el horizonte que la Fundación Germán Sánchez Ruipérez había definido para su proyecto experimental. Por expresarlo de un modo resumido y simplificado: constatamos que los lectores más jóvenes tenían problemas para entender por qué la experiencia quedaba referida a un texto cuando las narraciones presentaban multitud de conexiones con la música y el cine.

Después de dos rondas de *focus groups* se emprendió una nueva fase en la que ya se prepararon setenta líneas de contenidos multimedia enlazadas con el texto de la novela. A partir del éxito de esa primera experiencia (con la novela *Niños feroces*, de Lorenzo Silva) se siguió trabajando intensamente –incluyendo cada vez más contenidos multimedia– para fabricar una experiencia multimedia y hemos aprendido bastantes cosas.

Si nos paramos un momento a pensar en esto, apreciaremos que la investigación ha exigido que nuestro equipo desarrollara un cierto “bricolaje” digital, un enriquecimiento con contenido multimedia realizado artesanalmente porque no existía como un producto en el mercado.

La conclusión que hemos extraído de este proceso es que la llegada de las tabletas provocaba en los lectores un deseo de explotar las posibilidades multimedia que la tecnología soportaba, pero que la industria aún no ofrecía productos de esta naturaleza. Este asunto debería ser tenido en cuenta a la hora de definir las propuestas de valor de los nuevos negocios en torno al contenido cultural. Una persona que conoce bien nuestro proyecto experimental y que está especialmente interesada en la relación entre las grandes posibilidades de lo digital y el mundo del libro es Javier Celaya. **¡COMODÍN para @javiercelaya!**

Nina: A los lectores jóvenes les faltan en ocasiones ciertas destrezas literarias básicas. ¿Puedes también referirte a esto con algunos hechos y cifras? ¿Cuáles es la mejor forma de enseñar estas destrezas literarias? ¿Crees que el mundo “plano” de los monitores se suma al conocido problema del “analfabetismo digital”? Es decir, las fuentes de contenido no se saben diferenciar; físicamente todo “tiene la misma apariencia”. Antes había (y hay) por ejemplo claras diferencias entre periódicos y libros...

Luis: El instrumento más utilizado para evaluar las destrezas lectoras es el informe PISA. La publicación de sus resultados genera polémica en cada país y se producen compa-

“Los lectores más jóvenes tenían problemas para entender por qué la experiencia quedaba ligada a un texto si la narración tenía multitud de conexiones con la música y el cine”

“La llegada de las tabletas provocó un deseo de explorar las posibilidades multimedia de la tecnología”

raciones que habitualmente son bastante estériles. Por ejemplo, el promedio mundial vendría representado por los 499 puntos del Reino Unido. En España existe frustración porque la puntuación es de 488, pero hay que decir que existen grandes diferencias regionales: Madrid tiene la puntuación más elevada con 511 (superior a la de Bélgica, Suiza, Alemania, Francia o Noruega, por ejemplo) pero la región española con el peor resultado se queda en los 457, similar a los resultados de los países menos avanzados de la OCDE y por debajo del promedio de la Unión Europea (489). Estas diferencias serían mayores si hubiera datos disponibles por cada ciudad, barrio o familia. Esta clasificación no parece ser la “lupa” más interesante a través de la cual observar la situación.

Parece más fructífera la mirada cualitativa del propio equipo de expertos de PISA sobre los desafíos de la lectura hipertextual. Lo que han venido dejando claro es que internet exige mayores herramientas de competencia lectora que la lectura lineal en formato impreso. Si a los desafíos derivados de la ruptura de la linealidad añadimos el relativo a la jerarquía y solvencia de las fuentes encontraremos que la lectura encuentra en internet un vasto desafío. Internet es un conjunto desordenado de información frente al cual es necesario contar con criterios de delimitación y reorganización.

Afianzar la literacidad (*literacy*) en un sentido amplio debe contar como recurso más decisivo con la escuela. Esto se afirma en el sentido de que la lectura en todos los soportes debe ser el centro de la estrategia de aprendizaje, en torno a la biblioteca escolar y en torno a los dispositivos digitales también. Si los alumnos están acostumbrados a ser autosuficientes para encontrar la información más relevante y sacar conclusiones para solventar las tareas que se les encomiendan, será casi una garantía para la mejora las competencias lectoras. Los mediadores son fundamentales, tras los maestros vienen los bibliotecarios, porque son unos auténticos especialistas en la recuperación de información.

El problema que ahora vemos es que tanto el medio de la red como los nuevos agentes digitales favorecen un tipo de lector que es, más que nada, un recolector y acumulador de información, en lugar de un creador o lector crítico. Por este motivo la biblioteca constituye una esperanza si se le permite ejercer un nuevo papel, cada día más formador; cada día más concentrado en generar experiencias intensas de lectura. Debemos darnos cuenta de que los lectores que acuden a la biblioteca no suelen ser lectores comunes sino dotados de un mayor compromiso que la media de los ciudadanos; las bibliotecas son como gimnasios para la lectura –*lectódromos*– para el ejercicio intenso y centros de alto rendimiento en un nuevo contexto digital.

Nina: La “alta cultura” y el poder de autores (y editores) parecen haberse puesto en tela de juicio por las nuevas generaciones de lectores, ¿no ha sido esto siempre así, pero en realidad nadie se dio cuenta, pues los lectores no tenían voz? ¿Qué ganancia obtienen de este intercambio los autores?

Luis: Es cierto que la voz de los lectores hoy se puede escuchar más fácilmente de lo que ocurría previamente. No obstante, mucho antes de que llegara internet siempre hubo lectores que daban difusión a sus visiones sobre la lectura. Hay casos notorios en los que esto está muy presente, como cuando Dante se deja guiar por Virgilio y en la *Comedia* establece una visión muy explícita sobre sus lecturas personales. En la mayoría de los otros supuestos los escritores son obviamente lectores y eso se manifiesta en su obra, aunque no sea evidente. La idea contemporánea de creación colectiva en la web está emparentada con la sugerente reflexión de George Steiner sobre unas esas *constelaciones de creatividad* que en la Atenas de Pericles, en la Roma de Augusto o en la Inglaterra isabelina marcan la historia temporal del arte, como en el Madrid del inicio del siglo XVII, cuando escritores como Cervantes, Calderón de la Barca, Lope de Vega, Quevedo o Góngora influían con sus creaciones sobre las de los demás.

“Internet exige mayores herramientas de competencia lectora que la lectura lineal en formato impreso”

“Las bibliotecas son como gimnasios para el ejercicio intenso de la lectura – *lectódromos*– y centros de alto rendimiento en un nuevo contexto digital”

Quizás la diferencia resida en la “democratización” de la edición: la selección que existía previamente –una minoría de autores veía sus obras editadas eran también lectores dotados de voz– se ha sustituido por un medio en el que todos los lectores son editores y autores. Así pues ya no es una minoría de lectores los que tienen voz sino todos aquellos que quieren expresar algo y eso está llevando al proceso actual en el que todos los lectores opinan sobre una obra y lo hacen en diálogo con el autor a través de su blog o cuentas de Facebook o Twitter. En segundo lugar aparece el fenómeno de las plataformas de conversación entre autores como, por ejemplo, los blogs de poetas que colaboran críticamente leyendo la obra del resto, opinando y publicando las suyas y en tercer lugar la difusión masiva de la autoedición.

El fenómeno siguiente que se aprecia es que la *Academia* y la *Alta Cultura* van perdiendo su significado en internet y los lectores desconocen jerarquías que antes eran nítidas.

En cuanto a lo que los autores pueden ganar como fruto de estos nuevos diálogos, podemos recordar las declaraciones que hizo en un periódico nacional el autor que participó en la primera fase del proyecto experimental sobre lectura digital: la experiencia había cambiado su forma de escribir; jamás volvería a ser el mismo autor que había sido hasta entonces. Aunque ciertamente en este caso se trató de un diálogo muy intenso, además este autor consideró el diálogo como una herramienta de pre-test para su próxima novela. De hecho, muchos escritores ya están difundiendo adelantos de sus obras para disponer de una primera opinión de los lectores.

Desde otro punto de vista esta relación directa implica un instrumento para el *inbound marketing* e incluso, si los editores no son rápidos, para la comercialización directa.

Nina: Dices que Twitter y Facebook no son las mejores herramientas para la lectura social, sino más bien las redes sociales verticales dentro de las plataformas de los libros electrónicos, ¿puedes explicar qué quieres decir con esto y dar uno o dos ejemplos?

Luis: A través de las investigaciones desarrolladas la FGSR ha aprendido que la combinación de la labor de los mediadores bibliotecarios con los procesos de “lectura social” en clubes de lectura produce efectos positivos sobre la comprensión lectora, la intensidad y motivación de la experiencia de lectura. Estos hallazgos hicieron que fijásemos una mirada casi “obsesiva” sobre todos los factores que inciden sobre el éxito de la lectura social.

Para la FGSR este descubrimiento ha sido muy relevante porque ha influido mucho a la hora de diseñar nuestra estrategia de lectura digital en las bibliotecas (Proyecto experimental Territorio eBook 2009/2015). Cuando comenzamos nuestra investigación en 2009 aplicamos la misma metodología de los clubes de lectura presencial pero con una ampliación de los soportes, pues empezó a realizarse de un modo mixto: reuniones presenciales y diálogo a través de un blog. La conclusión de estas primeras experiencias (con lectores de más de 55 años en una biblioteca rural) es que la mediación fue vivida como algo externo a la experiencia de lectura. Es decir la labor de la biblioteca (la mediación) se realizaba desde fuera, desde la “periferia del texto”, tratando de enriquecer la vivencia de los lectores (mediante encuentros con el autor, excursiones al escenario de la novela, representaciones teatrales y cine) lo que conseguíamos era generar un poco de confusión a través de una labor fragmentada. En el estudio final se constató que los lectores consideraban toda la conversación en el blog como algo completamente ajeno a la novela, además las intervenciones espontáneas que los lectores realizaba mientras leía el texto, se perdían al no poder guardarse. Es decir, habíamos fabricado una experiencia disociada de la de la lectura y además la herramienta era inadecuada.

Cuando trabajamos en el mismo proyecto experimental con adolescentes recurrimos a Tuenti, una red social generalista muy popular en los países de lengua española, que

“Ya no es una minoría de lectores la que tiene voz sino que pertenece a todos aquellos que quieren expresar algo”

“La labor de los mediadores bibliotecarios combinada con los procesos de ‘lectura social’ en clubes de lectura produce efectos positivos sobre la comprensión lectora”

la utilizan para comunicarse con sus amigos. La conclusión fue muy similar al caso anterior: la conversación quedaba fuera de la propia lectura y se convertía en algo irrelevante por su carácter artificial. Este efecto lo agravamos con la equivocación que cometimos al diseñar esa fase de la investigación: ofrecer actividades aún más externas al texto que con el segmento de edad anterior.

Con el grupo de niños de 8 a 13 años modificamos el enfoque y nuestro trabajo fue mucho más fructífero debido a mejoras en otro campo (vinculación directa al texto), pero la conversación seguía quedando disociada de la experiencia de lectura en sí misma. La dinamización experimentaba cierta impotencia porque los lectores debían entrar y salir de la herramienta que contenía el texto con el fin de tratar de compartir sus opiniones y vivencias.

Así pues, nos percatamos de que necesitábamos nuevas herramientas para dotar de fuerza a la conversación también en la experiencia de lectura digital. En la fase siguiente la experimentación consistió en la creación un grupo de Facebook, pues habíamos visto que diversos sellos comerciales estaban recurriendo a este sistema para divulgar títulos o autores. Así mismo vinculamos este esquema con el uso de la app Readmill (ya desaparecida) como medio para romper la separación radical entre lectura y conversación, pues permitía la “intervención” de los lectores sobre el texto de la novela. En este caso el problema fue que las participaciones de los lectores irrumpían en Facebook con un orden perturbador para la conversación de un club de lectura: como es sabido, en Facebook el orden de las publicaciones se establece por el último comentario o el último “Me gusta”. De un modo natural los participantes dejaron de compartir sus intervenciones en Readmill, precisamente para no perturbar la conversación y en definitiva cesó la posibilidad de la conversación en sí misma.

También probamos el uso de Twitter con otra novela y el resultado fue que tanto el bibliotecario como los lectores se perdían en las conversaciones porque se creaban muchos hilos y estos eran de carácter muy efímero.

La conclusión recurrente es que la vinculación de herramientas ajenas al dispositivo de lectura y al mismo contexto personal de lectura de un texto no es la mejor solución para dotar de eficacia a la “lectura social”.

De este modo podemos explicar el motivo por el cual es necesario construir redes sociales de lectores en el interior de las plataformas de ebooks. Para explicar claramente qué es esto cabe mencionar la solución de innovación que hemos emprendido. Como ya hemos afirmado al comenzar, pensamos que las bibliotecas pueden ser líderes en los procesos de “lectura social” así que no sorprenderá que hagamos residir inicialmente la estrategia de innovación en los clubes de lectura de las bibliotecas. Decidimos probar si nuestras hipótesis en cuanto al impacto positivo de la conversación entre lectores eran interesantes a través de su inserción en la contratación de ebooks para el préstamo bibliotecario. Esto es algo así como tomar la decisión de hacer el test del sistema de frenos de un camión en pleno desembarco de Normandía. Si hay un aspecto debatido y que genera conflictos en este momento son los sistemas de e-lending, pues industria del libro y bibliotecas aún no han encontrado su punto de equilibrio.

El procedimiento que se ha buscado es el de integrar la solución para la lectura social en el diseño de la plataforma bibliotecaria para la lectura de ebooks. Para esto hemos alcanzado un acuerdo con una startup española (Odilo), gracias al cual estamos ensayando una plataforma “a medida” en la que se integran tanto los contenidos (ebooks) como los clubes de lectura. Los lectores leen los ebooks desde una aplicación que tiene incorporadas las herramientas para compartir fragmentos, comentarios y anotaciones. La ventaja es que la socialización es inmediata y todo se puede integrar con el trabajo de los mediadores y la actividad de los demás lectores. Para nosotros la diferencia es notable en un doble sentido: la labor de los mediadores es más inclusiva y la experiencia de los

“Los lectores consideraban toda conversación en el blog como algo ajeno a la novela”

“Comprendimos que necesitábamos nuevas herramientas para dotar de fuerza a la conversación también en la experiencia de lectura digital”

“Las bibliotecas pueden ser líderes en los procesos de ‘lectura social’”

lectores no disocia la lectura con el aspecto activo y participativo de lo social, que tan relevante nos parece en estos momentos.

En todo este proceso nos ha venido acompañando y asesorando José Antonio Cordon. Este profesor de la Universidad de Salamanca es un gran especialista en relación con lo digital y la lectura. Su testimonio es simplemente imprescindible para mí en este punto. **¡COMODÍN para @jacordongarcia!**

Nina: Se necesitan intermediarios para una experiencia de lectura mejorada, este es el hallazgo que más me llamó la atención. Por ello, para contribuir a la alfabetización digital y a la comprensión global, ¿necesitamos intermediarios para el proceso de lectura social? ¿Qué competencias necesitan estos intermediarios? ¿Ves una vía de revalorización financiera de estas competencias?

Luis: Las familias, los maestros y los bibliotecarios son lo que denominamos “mediadores de la lectura”. En el caso de la biblioteca sus funciones son muy diversas y parten de una misión mínima e indispensable que comparten con las escuelas: hacer posible el acceso a los libros a aquellos que, por cualquier razón, no pueden hacerlo. Esta función no debe olvidarse tampoco en el contexto digital, pese a que cada vez sea menos necesaria para la mayoría de la sociedad. Esta labor de equidad social tiene justificación científica en diversos estudios que indican la influencia decisiva de las condiciones del hogar; como ya mostró el famoso *Estudio Bristol* llevado a cabo por Gordon Wells de 1971 a 1984.

Como desarrollo de ese objetivo de equidad social surge un grupo de funciones más ambiciosas para los mediadores. No basta con permitir el acceso a los libros sino que se considera necesario llevar a cabo una función “educadora” desde la biblioteca, una labor que potencie las competencias lectoras de los ciudadanos. Desde esta perspectiva el trabajo realizado durante los últimos cinco años en nuestra Fundación implica asumir una posición más proactiva por parte del equipo bibliotecario.

En el marco de la investigación sobre lo digital pedimos la ayuda de un grupo de expertos universitarios en comprensión lectora (Universidad de Salamanca) y se sorprendieron al detectar una diferencia apreciable en la profundidad de la experiencia de lectura de los participantes en el proyecto frente a los miembros del grupo de control y, en concreto, en el grado de comprensión de las tramas y los personajes. En este momento se comprobó que las personas que entendían más también disfrutaban más. Parece algo obvio pero los investigadores no están acostumbrados a identificar correlaciones tan claras entre una actividad bibliotecaria o docente y el impacto sobre la comprensión.

Cuando observamos los diagramas elaborados por los investigadores para explicar la trama principal y las complementarias, así como el papel de cada personaje, nos dimos cuenta de que se había hecho un trabajo muy sofisticado con el objetivo de permitir el contraste con la versión que cada lector daba y así determinar el grado de comprensión lectora.

Entonces pensamos que si éramos capaces de contar con un “termómetro” de la comprensión lectora ¿no podríamos usar este modelo para la generación de una experiencia de lectura de calidad en lugar de para el diagnóstico? ¿qué pasaría si el coordinador del club de lectura dispusiera de este análisis en el momento de preparar su estrategia? ¿qué pasaría si tuviéramos para cada novela una hoja de ruta para estimular la comprensión de las tramas narrativas? En ese momento tomamos la decisión de invertir el proceso: en lugar de usar unas herramientas desarrolladas para evaluar la comprensión de las narraciones, usaríamos esas mismas herramientas en un momento anterior, es decir, a la hora de preparar las actividades de coordinación del club de lectura. Esta heterodoxa idea ha implicado que el equipo bibliotecario desarrollara nuevas competencias y, en definitiva, una nueva misión.

“No basta con permitir el acceso a los libros sino que se considera necesario realizar una función ‘educadora’ desde la biblioteca”

“En vez de usar herramientas desarrolladas para evaluar la comprensión de las narraciones, las usaríamos para preparar las actividades de coordinación del club de lectura”

Desde un punto de vista teórico podemos decir que aspiraríamos a esa idea de Paul Ricoeur sobre la “apropiación del texto”, es decir, de la hermenéutica personal y re-elaboradora del texto por parte de cada lector para extraer el significado para su vida.

Este planteamiento es la puerta de entrada para una nueva propuesta de valor por parte de las bibliotecas. En este esquema pesa mucho más la promoción cultural que el servicio público de acceso a los libros, tiene más relación con el liderazgo en la comunidad que con la preservación de un fondo bibliográfico y es inevitable dotarse de nuevas destrezas profesionales.

Las nuevas competencias que se requieren tienen que ver con gestiones exclusivamente humanas. Creo que esta es una respuesta natural y lógica de las organizaciones cuando tareas tradicionales pasan a ser susceptibles de automatización con instrumentos digitales, aprovechar para crecer en otros ámbitos más ambiciosos o que generan un mayor valor agregado. Esas nuevas competencias se relacionan con el marketing, la gestión del conocimiento, la “viralización” de contenidos digitales, la gerencia de alianzas. Estas destrezas también se vinculan con tu pregunta relativa a la financiación de esta nueva propuesta de valor, porque hoy veo más probable que quien detenta los contenidos apoye estas iniciativas a que lo hagan los propios lectores. Este es uno de los sentidos que tiene mi breve texto sobre la alianza de la biblioteca con una startup editorial.

No se me ocurre ninguna persona mejor que Milagros del Corral para que ilustre y discuta estas ideas. Así pues, **¡COMODÍN para @CorralMilagros!**

Nina: ¿Se trata entonces de una propuesta para que los lectores o cualquiera que pague por ello? En la medida que abogas porque las bibliotecas puedan ser “centros de comunicación” y socios potenciales para startups de la “enseñanza en línea”, parece que la digitalización pudiera liberar “intermediarios” de tareas innecesarias para centrarse preferiblemente en sus funciones básicas, ¿ves en esta nueva red de valor un espacio para editores, redactores, traductores, libreros... es decir, para toda la larga lista del ecosistema de la edición?

Luis: Es muy pertinente —y también comprometida— la última cuestión que planteas sobre quién pagará estas nuevas funciones. En primera instancia creo que nos movemos aún en el campo del I+D y veo más probable que lo hagan los presupuestos públicos (es decir, los contribuyentes). En la fase de innovación es donde pongo un gran énfasis en la alianza entre bibliotecas y empresas de la industria del libro. Nuestra tesis es que la biblioteca genera con este programa intensivo la construcción de unas audiencias de gran calidad —si hablamos del tipo de lector y de consumidor que se favorece— y así vuelo a la metáfora del gimnasio: se estaría entrenando a lectores de alto rendimiento y muy eficaces a la hora de hacer de prescriptores en redes sociales y de construir núcleos de fans.

Precisamente, la idea que sostengo en este libro es que las bibliotecas pueden transformar su liderazgo cultural en la comunidad en soluciones para el ecosistema del libro, a través de la generación de experiencias de calidad para la lectura, “viralización” de contenido y construcción de comunidades lectoras. Deberíamos darnos cuenta de que esas experiencias no son replicables o “pirateables”, como tampoco lo es una actuación en vivo (teatro, concierto) y esto ya es interesante para la industria de contenido en un contexto digital, en donde el coste unitario de la copia es igual a cero. Creo que es el momento en el que bibliotecas y startups empiecen a conversar por su mutuo interés.

Mi opinión sobre la aportación financiera inicial desde el sector público a este tipo de innovación se basa en dos fundamentos que tienen una implantación desigual en Europa y Estados Unidos. Por una parte, hay un enfoque clásico en Europa sobre las políticas de apoyo a la innovación en las fases iniciales y que creo debe aplicarse en este caso (porque además converge con el apoyo público a las bibliotecas). Es cierto que no

“**La nueva propuesta de valor por parte de las bibliotecas ahora está más relacionada con el liderazgo en la comunidad que con la preservación de un fondo**”

“**Las bibliotecas pueden transformar su liderazgo cultural en la comunidad en soluciones para el ecosistema del libro**”

estamos hablando de investigación básica, pero el hecho de que la investigación se refiera a un sector como el cultural y educativo, tan alejado de la rentabilidad inmediata, convierte en algo muy complicado o imposible las estrategias de capital riesgo. Por decirlo de un modo simplista pero comprensible: estos esquemas se basan en que las ideas o negocios que no obtienen éxito empresarial son mayoría y esos fracasos se financian con la gran dimensión de la rentabilidad de la inversión que proporciona una minoría de casos exitosos. Es en la fase de innovación cuando empieza a ser factible un acuerdo en el que haya también una financiación como resultado de una alianza entre bibliotecas y compañías.

Lo que sucede en un sector como el de la lectura y los libros es que sus características hacen recomendable una posición proactiva de los gobiernos nacionales y de la Comisión Europea.

No obstante, añado a este argumento un concepto más desarrollado en Estados Unidos que en nuestros países: considerar como una responsabilidad del sector público la de "abrir sus datos" para favorecer que las startups desarrollen nuevos modelos de negocio que consistan en una oferta de servicios completamente nuevos a los ciudadanos. Esta idea está en marcha con la Administración Obama y viene a ser la tesis de Mayer-Schönberger y Cukier en su libro sobre *Big Data*, que me parece muy sugerente para ser trasladada al estudio de caso de una biblioteca.

Bien, si aplicamos estos principios al entorno bibliotecario y si volvemos a la comparación con el deporte, se puede afirmar que en las bibliotecas no encontramos gente que tenga una relación normal con la lectura como tampoco acuden a los gimnasios personas con una relación con el deporte que sea equivalente a la media de la población. En las bibliotecas encontramos una gran concentración de personas con un compromiso con la lectura superior a la media que hay en la sociedad, e interactúan con los equipos de los profesionales de la biblioteca que pueden generar experiencias de calidad en torno a los libros y los contenidos en general. Es en este sentido en el que la biblioteca ofrece dos grandes oportunidades a las nuevas empresas del libro.

Por una parte, los mediadores crean esas experiencias de calidad, a las cuales he aludido antes, que son capaces de construir comunidades y de impulsar las posibilidades de un libro en el mercado. Aunque nuestro sector editorial no ha visto con claridad este papel de la biblioteca nunca, estoy convencido de que en los próximos años esto va a tener un enorme valor para una empresa comercializadora de contenidos.

Por otra parte, la biblioteca es un lugar de aprendizaje sobre la lectura y los comportamientos lectores de gran valor para una startup, ya que es ese "centro de alto rendimiento" con una concentración de lectores el que puede colaborar como un laboratorio de experiencias para el *Just in time learning* del cual habla Eric Ries. El término laboratorio significa en este caso que los lectores y mediadores componen un equipo en el que no hay "conejos de Indias", sino una comunidad centrada en una experiencia de innovación en torno a lectura.

Nina: Dijiste que los lectores jóvenes prefieren la impresión por la "lectura profunda", ¿crees que esta experiencia de "lectura profunda" sobrevivirá a la era digital? ¿O será quizá reemplazada por una forma diferente de lectura y de aprendizaje?

Luis: Cuando hablamos de "lectura profunda" buscamos una forma de distinguir esta forma de leer de la lectura que se lleva a cabo en internet, caracterizada por su naturaleza entrecortada, de breves lapsos, fragmentaria y con una finalidad marcadamente funcional frente a una lectura lineal, de largo aliento e inmersión intensa de la conciencia en el texto, que es como se caracteriza de forma general a la lectura tradicional. Recurrimos instintivamente a estas simplificaciones para describir el momento de cambio en el que nos encontramos con comportamientos que nos llaman poderosamente la atención como

“En la fase de innovación empieza a ser factible un acuerdo en el que haya también financiación como resultado de una alianza entre bibliotecas y empresas”

“Los mediadores crean experiencias de calidad que son capaces de construir comunidades”

“La biblioteca es un lugar de aprendizaje sobre la lectura y los comportamientos lectores de gran valor para una startup”

cuando en nuestra investigación comprobamos que los niños y jóvenes siguen prefiriendo el libro impreso para la lectura de sus grandes ciclos literarios favoritos.

No obstante, debemos reconocer que la lectura se ha encontrado siempre en esta de mutación a consecuencia de las modificaciones del entorno socioeconómico y cultural. Si hago una paráfrasis de una idea de Nikolaus Harmoncourt –en su iluminador libro titulado *La música como discurso sonoro*– podría decir que se han empleado desde hace siglos los mismos signos gráficos para escribir un texto, pero estos textos no son ni intemporales ni supranacionales. Así lo expone este gran músico cuando afirma que el trastorno de nuestra vida cultural ha cambiado de tal manera “nuestra forma de escuchar música que ya no percibimos ni comprendemos aquello que Mozart decía con su música”.

Ahora bien, sobre ese incesante proceso de mutación hoy “impacta” lo digital como una explosión, ya que es la primera vez en que se produce una disociación entre el objeto y el texto; hoy el contenido se ha convertido en un líquido (¿expresado en xml?) que rellena muy diversos contenedores. En el caso del contenido hipertextual –el que mayor tiempo ocupa de los lectores más jóvenes– esta fragmentación viene unida a su carácter efímero y creo que, precisamente, en este adjetivo radica buena parte de la revolución que vivimos y del *malestar* que el lector experimenta en nuestra época. Con internet sentimos que todos los textos quedan inscritos sobre la cera para ser después borrados como en los “librillos de memoria” del Quijote que tan bien ha estudiado Chartier en *Inscribir y borrar*, o en las tablillas que usaban los romanos con finalidad educativa o doméstica. Probablemente aquí es donde surge el deseo de tener algo permanente que nos acompañe durante nuestra vida y los lectores tradicionales como tú o yo (y también como un niño que hoy tenga diez años) recurrimos al libro impreso para esas obras concretas y fundamentales, tal y como nos decían los lectores más jóvenes de nuestra investigación.

Precisamente es este tipo de sensaciones, emociones y dinámicas lo que nos hace pensar que no está dicha la última palabra sobre el libro recogido en un soporte físico que lo confine, lo distinga y aísla del resto del conjunto confuso e interminable de textos. A pesar de esto y de nuestra incapacidad para las profecías, un estudio de la historia de la lectura puede indicar que, en lugar de que una nueva forma de lectura o aprendizaje reemplace a las actuales, se seguirán viviendo mutaciones en las que creo sobrevivirá lo que quiera que signifique “lectura profunda” en el futuro.

“Hoy lo digital impacta como una explosión porque es la primera vez que se produce la disociación entre el objeto y el texto”

CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR EN EL MUNDO EDITORIAL

Síntesis del libro:

New business models in book publishing: An analysis of start-ups and their strategies,
publicado en febrero de 2014

Nina Anais Klein

*La competencia ya no se da entre productos y servicios, sino entre los competidores de conceptos de negocio. [1]
Las empresas no saben crear un futuro no porque no sepan predecirlo, sino porque no saben imaginarlo [...]. [2]*
Gary Hamel

Este texto es una síntesis de una parte de mi trabajo final de Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA), que redacté a finales de 2013 y publiqué a comienzos de 2014. Esta parte se centra en la creación y en la captura de valor dentro del mundo editorial, y ofrece algunos ejemplos de cómo las empresas emergentes se dedican a estos fenómenos. En la actualidad, tan solo un año después de la redacción del libro, el escenario del mundo editorial ha cambiado notablemente, por lo que he intentado resaltar los cambios más importantes y extender el ámbito de debate. El trabajo íntegro se puede descargar en [este enlace](#).

¿Por qué pueden marcar el camino las empresas emergentes?

Con los lectores de libros digitales, con las tabletas y con los teléfonos inteligentes de los que disponemos a gran escala en un mercado masificado, la digitalización ha llegado también hasta la edición de libros, tras haber conquistado ya algunas de las otras industrias creativas como la música o la prensa. Muchas de las definiciones tradicionales de «libro» han perdido su valor y múltiples formas tradicionales de creación o la captura de valor parecen ya no seguir en vigor: «[La edición ya no] es un trabajo más. Es un botón. Existe un botón en el que pone «publicar» y, cuando se presiona, se publica», [3] afirma el experto en edición Clay Shirky.

Si todo el mundo es editor, ¿qué sentido tendrían las editoriales de libros para los clientes y para la sociedad? ¿Cuáles son los modelos emergentes de nuevos negocios? Para responder a estas preguntas me dediqué a analizar modelos de negocio y estra-

“Las definiciones tradicionales de ‘libro’ han perdido su valor”

[1] Gary Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business Review Press, 2000, p. 15 (la versión española del texto apareció como G. H., *Liderando La Revolución*, Bilbao: Deusto, 2004).

[2] *Ibid.* p. 120.

[3] Clay Shirky, “How we will read: Clay Shirky”, entrevista de Sonja Sarayia para *Findings* (blog) en abril de 2012, disponible en línea: <http://blog.findings.com/post/20527246081/how-we-will-read-clay-shirky> [último acceso: febrero de 2013].

tegas de las startups del mundo de edición. Me decanté por este enfoque, pues a las empresas emergentes se las puede definir como «organización[es] concebidas para la búsqueda de un modelo de negocio repetible y expandible». [4] Estas pueden alumbrar formas para inventar el futuro en lugar de predecirlo.

Cómo analizar el espíritu de una época: algunas palabras acerca de la metodología

Se aprecia en general una falta de coherencia en la investigación sobre modelos de negocio. En lo concerniente a la edición de libros, la bibliografía sobre modelos de negocio escasea. Las causas residen en que tanto la digitalización como la cultura emprendedora son algo todavía relativamente novedoso dentro del mundo editorial. Asimismo, la economía de los medios de comunicación y, mucho más concretamente, internet son aún ámbitos nuevos del entorno financiero, [5] pues han empezado a surgir tan solo desde la segunda mitad del siglo XX. Dicho esto, tras la publicación de mi trabajo de fin de máster, la consultora española Dosdoce.com hizo público en abril de 2015 un estudio sobre los «modelos de negocio digitales» de gran atractivo. [6]

Microeconómicamente ha ganado relevancia la amplia investigación secundaria, que se centra en los recursos en línea, la inclusión de medios de comunicación comerciales, los blogs de los expertos de la edición, foros y elementos semejantes. Frente a la rapidez con que se está llevando a cabo la digitalización, el mejor modo para analizar los cambios es atender a las discusiones digitales de los expertos editoriales. Sirviéndome de estas investigaciones secundarias, elaboré una lista de más de 160 empresas emergentes del mundo de la edición, principalmente en el Reino Unido, en EE. UU. y en Alemania, [7] para lo que me basé tanto en mi propia investigación, como en la recopilación que hiciera Michael Bhaskar, experto de publicaciones y entonces director de la edición digital de Profile Books, además de fundador de la empresa emergente Canelo (Reino Unido). [8] Combiné dichas fuentes secundarias con las cualitativas, la investigación primaria empírica, la cual consistió en entrevistas con los directores generales de las empresas de nueva creación y con sus responsables de tomar decisiones. Mis preguntas se inspiraron en varias fuentes, principalmente me basé en el modelo de Osterwalder y Pigneur (*Business model canvas*), [9] pues es el que mejor recoge los constituyentes básicos de los modelos

[4] Steve Blank, «What's a start-up? First Principles», Steve Blank (blog), entrada del 25 de enero de 2010: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> [último acceso: abril de 2013].

[5] Wirtz, *Electronic business*, p. 23.; Walter, *Intermediation und Digitalisierung*, 2007, p. 56.

[6] Véase «New business models in the digital age» en el portal *Dosdoce.com* del 8 de abril de 2015 (traducción al inglés del español): <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3957/new-business-models-in-the-digital-age/> [último acceso: mayo de 2015].

[7] Nina Klein: «Best of publishing start-ups list», documento disponible en Google Docs: https://docs.google.com/document/d/1QqkiCg4BktD2JC4WEX6ljRMUeLPB4boNz7B_acjGY_k/edit?pli=1 [último acceso: mayo de 2015].

[8] Michael Bhaskar, «Digital Publishing Start-Ups», documento disponible en Google Docs: https://docs.google.com/document/d/1vcPBUnCjwglOBjq_qhMPb9QYitgeyl6gOUMIhWQUw/edit?pli=1 [último acceso: marzo de 2013].

[9] Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation – a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010 (A. O. e Y. P., *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*, trad. de Lara Vázquez. Barcelona: deusto, 2014).

de negocio. Opté por servirme de un enfoque cualitativo porque los cambios provocados por la digitalización parten de un cambio así de abierto, es decir, las tendencias de futuro no pueden explicarse con modelos del pasado. Los avances en el desarrollo tecnológico, que traerán consigo avances también para el desarrollo estratégico empresarial, no podemos valorarlos o preverlos usando métodos cuantitativos.

“Las tendencias de futuro no pueden explicarse con modelos del pasado”

Preguntas para las empresas emergentes: ¿cuál es su modelo de negocio? O bien, ¿cuál es la historia que se esconde detrás de su negocio?

El concepto «modelo de negocio» no se maneja consecuentemente en la bibliografía. Amit, Zott y Massa [10] han confeccionado un breve análisis más completo y actualizado de la bibliografía sobre dicho concepto, que han definido seleccionado para ello 133 relevantes artículos aparecidos entre enero de 1975 y diciembre de 2009. De la consideración de que su uso y definición oscilaban ampliamente, estos llegaron a la conclusión de que el concepto «modelo de negocio» se implantó con la aparición de internet a mediados de los noventa, lo que respondió en parte al interés del negocio virtual, es decir, «hacer negocios electrónicamente». [11] Los conceptos «estrategia de negocio» y «modelo de negocio» se pueden distinguir si definimos «modelo de negocio» como un reflejo de las estrategias empresariales. [12] Amit y Zott [13] abogan por un modelo de negocio como fuente de creación de valor, proponiendo para él cuatro posibles fuentes que, a su vez, se pueden incentivar mutuamente: 1) novedad: diseños «rompedores» en innovación dentro del modelo de negocio; 2) dependencia (*lock-in*): rasgos de un modelo de negocio que desencadenen acciones repetidas y que eviten el alejamiento de clientes y socios estratégicos; 3) rasgos complementarios que permitan productos o actividades complementarias y 4) eficiencia. Osterwalder y Pigneur [14] estipulan nueve «elementos constituyentes» de modelo de negocio: [15] segmentos de clientes, propuesta de valor para el cliente, canales (de marketing), relaciones de clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

“Me centré en los nuevos modelos de negocio desde la perspectiva del cliente”

Me centré en los nuevos modelos de negocio desde la perspectiva propia del cliente; la pregunta más importante que barajé fue por tanto: ¿qué trabajo se está haciendo para el cliente? [16] En ella aparecen funciones esenciales, que pueden ser vistas como propuestas de valor para el cliente, y que sirven de análisis para nuevos modelos de ne-

[10] Raphael Amit, Christoph Zott y L. Massa, *The Business Model: Theoretical roots, recent developments, future research*. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School, 2010, pp. 4 y ss.

[11] *Ibid.* pp. 4 y ss.

[12] “El modelo de negocio explica cómo las actividades de la empresa trabajan juntas para sacar adelante las estrategias, contribuyendo así a su formulación e implementación”, Amit, Zott y Massa (2010), p. 17.

[13] Raphael Amit y Christoph Zott, “Value Creation in e-Business”, *Strategic Management Journal* 22 (6-7), junio de 2001, pp. 493-520, aquí: p. 15.

[14] Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

[15] Véase Osterwalder, Pigneur (2009), pp. 17-18.

[16] C. Christensen, *The innovator's solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Corporation, 2003, p. 74.

gocio de empresas emergentes de la edición. Basándome en las nociones de Janello [17] y de Osterwalder y Pigneur, [18] confeccioné una serie de preguntas como fundamento de la investigación para las empresas emergentes a nivel microeconómico, así como para entrevistas estructuradas con los directores generales de jóvenes empresas y con los encargados de tomar decisiones en el mundo de la edición. Las preguntas se recogen en la siguiente tabla:

TABLA 1: SERIE DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS ACERCA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE EMPRESAS EMERGENTES.

Dimensiones del modelo de negocio	Cuestiones relacionadas con la dimensión
Propuesta de valor del cliente	<p>¿Cuál es la historia de su modelo de negocio? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuál es el trabajo a realizar para el cliente? ¿Qué hace que su propuesta de valor sea única, por ejemplo, en lo relativo a novedad, eficiencia, dependencia, efectos complementarios?</p> <p>¿Qué valor le ve a su modelo de negocio para el incremento del bienestar social? ¿Es un objetivo importante suyo o de su empresa contribuir con valores para el bienestar social?</p>
Recursos de ingresos y modelo de ingresos	<p>¿Cómo está confeccionada su estructura de costes para ganar beneficios? ¿Se basa su negocio, por ejemplo, más en eficiencia o cantidad que en calidad? ¿Cuáles son los flujos de ingresos y de beneficio?</p>
Configuración de creación de valor	<p>Recursos clave: ¿Cuáles son los recursos más importantes que intervienen en su negocio? ¿En qué actividades clave se centra su modelo de negocio?</p> <p>Socios clave y red de valor: ¿Quiénes son sus principales socios, por ejemplo, de suministro, de externalización, de negocios complementarios, de marketing y de distribución? ¿Quién es su competencia? ¿Dónde se encuentra en la red de valor y adónde desea moverse dentro de ella?</p> <p>¿Cuál es el principal incentivo de innovación para su negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias tecnológicas y conocimientos específicos. - Tendencias de consumo. - Desarrollo de negocios. - Experiencia de contenidos.

Fuente: elaboración propia a partir de Amit, Zott y Massa (2010), p. 15; Janello (2010), pp. 30-32; Osterwalder y Pigneur (2010), pp. 17-18.

[17] C. Janello, *Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien / Gabler, 2010, pp. 30-32.

[18] Véase Osterwalder; Pigneur (2009), pp. 17-18.

¿Qué significa la creación de valor?

La creación de valor puede verse como la diferencia entre el valor que los consumidores obtienen de un producto y los costes netos de la entrega de este, producción y distribución incluidas. [19] La creación de valor se puede analizar desde una perspectiva micro-, meso- o macroeconómica. A escala micro, esta se puede medir en términos de beneficios obtenidos; a escala meso, como el ingreso neto total de la industria y a escala macro como el producto interior bruto. [20]

La edición de libros se compone de diversas actividades económicas esenciales que agregan valor. Estas «actividades esenciales» pueden explicarse recurriendo a la teoría de la cadena de valor de Porter; [21] sin embargo, en este modelo aparecen dos limitaciones: primero, solo sirve para la perspectiva secuencial de las funciones de las empresas, pues nace de un prototipo de empresa industrial, [22] y segundo, exige una clara división de la oferta y de la demanda. [23] La digitalización, por el otro lado, permite el contacto directo de autores, lectores y editores, lo que disuelve las fronteras entre creación de contenidos y su recepción, es decir entre oferta y demanda. Asimismo, la web 2.0 permite la interacción de cada fragmento en la cadena de valor; esto quiere decir que los procesos de la cadena de valor se flexibilizan, se vuelven a veces circulares, por lo que la «cadena» se acerca cada vez más a una red de valor. [24] Walther (2007) quiso completar el concepto de creación de valor para la edición definiendo a los editores como «intermediarios», conforme al sentido de la teoría del coste de transacción. El concepto de intermediación procede de la bibliografía precedente sobre el comercio y se arraiga en los intentos de definición para el éxito comercial como intermediario entre productores y consumidores. [25] El valor económico de comercio se basa en la reducción de los costes de transacción, es decir, se puede medir frente a los costes alternativos que crecerían sin la ayuda del intermediario. Estos costes son tanto los recursos financieros como también cuestiones de tiempo. [26]

La teoría de los costes de transacción no solo nos sirve para explicar la creación de valor de los editores, sino que también nos ayuda a comprender la razón de ser de las empresas, lo que se hace igualmente extensible a los negocios emergentes de la edición. Según Ronald Coase, [27] las empresas únicamente existen gracias al mecanismo por el cual se conectan en mercados libres los costes de transacción, por ejemplo, los costes de contratación o los costes de dudosas relaciones con proveedores de servicios abastecedores. [28] Estos costes se pueden evitar con la incorporación y coordinación de ciertos procesos de la cadena dentro de los límites de cualquier negocio. Una empresa tiene, por tanto, «dos opciones para organizar sus actividades: una estructura jerárquica interna, integradora de las

“La digitalización disuelve las fronteras entre creación de contenidos y su recepción”

[19] Véase P. Jost, «Strategisches Management», en: M. Bitz, M. Domsch, R. Ewert y F. Wagner (eds.), *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen, 2005, pp. 187-246. Jost define valor como: “Differenz zwischen dem Konsumentenutzen aus dem Kauf des Produkts und den Gesamt-Kosten für seine Bereitstellung”, p. 191 [“La diferencia entre la utilidad de la compra del producto para el consumidor y los costes globales de su entrega”].

[20] Véase M. E. Porter, “Strategy and the internet”, *Harvard Business Review* 79 (3), 2001, pp. 62-78, aquí p. 68.

[21] Véase M. E. Porter, *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press 1985, pp. 62-64 (M. E. P., *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara, 1999).

[22] Véase Janello (2010), p.13.

[23] B. v. Walter, *Intermediation und Digitalisierung. Ein ökonomisches Konzept am Beispiel der konvergen-ten Medienbranche*. Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2007, p. 22.

[24] Véase Alexander Braun, “Buchbranche im Umbruch: Implikationen der digitalen Ökonomie”, en *Ökonomie der Buchindustrie*, Wiesbaden: Gabler, 2009, pp. 272-292.

[25] Walter (2007), p. 47.

[26] *Ibid.*, p. 49.

[27] Véase R- Coase, «The nature of the firm», *Economica* 4 (16), 1937, pp. 386-405.

[28] Por ejemplo, el riesgo de insolvencia.

actividades en su estructura de gestión, o una relación de mercado con compañías externas. Es decir, la empresa es quien decide «hacer» o «comprar» los componentes y los servicios necesarios. Los límites de la compañía quedan marcados por un equilibrio entre la ventaja de costes menores de transacción en la producción interna y de los costes de agencia más bajos, así como por las economías de escala en la contratación exterior». [29]

La creación de valor en la edición de libros: las funciones esenciales

Las funciones esenciales de la edición de libros se pueden ver como propuestas de valor, y por ello también como potenciales constituyentes para nuevos modelos de negocio; estos, a su vez, los pueden combinar y observar multitud de empresas emergentes. La digitalización lleva a la disgregación de procesos y de funciones que antes se agrupaban en una misma empresa. La hipótesis es que, si bien algunas de las funciones esenciales clásicas de los editores perderán importancia, otras asumirán una nueva relevancia y podrán ser probadas por muchas de las empresas emergentes.

“Las funciones esenciales de la publicación de libros se pueden ver como propuestas de valor”

1. La producción de contenidos

Esta función de la edición es pasada frecuentemente por alto en la bibliografía, [30] pero también en la legislación. Las consecuencias de esta última pueden verse en las negociaciones para la Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión (ATCI), el acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos y la Unión Europea. Aquí, el mundo de la edición se define simplemente como un «servicio empresarial», lo que ignora cualquier creatividad involucrada en el proceso. Esto quiere decir que la edición no queda protegida bajo el amparo de la excepción cultural, como sí lo están, por ejemplo, los servicios audiovisuales. [31] La observación más de cerca del proceso editorial revela, no obstante, que los editores sí que contribuyen a la producción de contenidos, por ejemplo, mediante los “libros encargo”, algo que ya no es solo propio sobre todo de los ámbitos de no ficción, [32] sino que crece también en otros géneros. Los editores participan también en la producción de los contenidos en tanto que financian los procesos de escritura con adelantos de honorarios o tasas fijas. [33] El proceso de edición también puede considerarse como una contribución a «la producción de contenidos»; empresas emergentes

“Los editores sí que contribuyen a la producción de contenidos”

[29] Véase Li Feng y J. Whalley, *Deconstruction of the telecommunications industry: From value chains to value networks*, Trabajo de investigación de la Strathclyde Business School de Glasgow (2002/2), p. 7.

[30] Walter, por ejemplo, define las editoriales como “intermediarios”, y sus funciones esenciales como las únicas de estas que no cambian sustancialmente el contenido, véase Walter (2007), p. 80.

[31] Véase el comunicado de prensa “TTIP and Culture” del 16 de julio de 2014, disponible en línea en la página web de la Comisión Europea (Dirección General de Comercio): http://www.google.be/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftrade.ec.europa.eu%2Fdocs%2Fdocs%2F2014%2Fjuly%2Ftradoc_152670.pdf&ei=ocZUVcGLEIOasAGB54GoBA&usq=AFQjC-NFOsgkFs-u4N7kpHUUJ2Z7aGeFCuw&bvm=bv,93112503,d,bGg [último acceso: mayo de 2015]

[32] Véase el proceso de puesta en marcha en la página web de la editorial Bloomsbury, <http://www.bloomsbury.com/us/academic/for-authors/publishing-with-bloomsbury/our-commissioning-process/> [último acceso: abril de 2013].

[33] Véase Chuck Sambuchino, “11 frequently asked questions about book royalties”, en *Writer Unboxed* (blog), <http://writerunboxed.com/2011/11/28/11-frequently-asked-questions-about-book-royalties-advances-and-making-money/> [último acceso: abril de 2013].

como Canelo (Reino Unido) [34] o Culturbooks (Alemania) están entre toda una serie de proyectos editoriales que reinciden en la función clásica elemental de la producción de contenidos y que la combinan con los avances tecnológicos elaborando contenidos «únicamente digitales». Dentro de la edición intermedial y transversal, cada vez son más los editores que han empezado a crear su propia propiedad intelectual (PI), ya bien por sí mismos [35], ya bien mediante acuerdos de coproducción y de cooperación con otros; esto sucede casi siempre así en la narrativa digital, en la que se involucran equipos intersectoriales de desarrolladores de juegos, diseñadores interactivos, guionistas, escritores, fotógrafos, programadores, etcétera. Dicha tendencia creciente la atestiguan empresas emergentes como Story Mechanics (Reino Unido), con adaptaciones digitales del tipo de *Thirty-nine steps* [Treinta y nueve escalones], [36] u otras como *Docmine* (Alemania) con sus «libros vídeo», una mezcla de libro electrónico y película. [37]

La digitalización provoca una gran cantidad de contenido, lo que es trasladable también al sector del libro electrónico. Una de las «propiedades cimentadoras de las industrias creativas», dijo Caves, [38] es el «arte por el arte», lo que quiere decir que el impulso creador de los artistas no se mueve solo por dinero, sino que influyen también el acto mismo de la creación, además de, muy posiblemente, el poder ver y relacionarse con sus destinatarios. [39] «Una implicación del arte por el arte fácilmente constatable demuestra que [...] se invierte mucho más en la preparación de los estudios para un trabajo creativo de lo que en realidad el trabajo creativo en sí puede retribuir normalmente en rendimientos monetarios, [...] por lo tanto] algunos *gate keepers* deben juzgar qué aspirante a artista muestra talento suficiente como para que los medios invertidos en la promoción singular puedan hacer esperar un rendimiento normal». [40] La digitalización ha potenciado el efecto del arte por el arte en tal medida que son ya muchas más las personas que pueden convertirse en creadores; el contenido generado por los usuarios (UGC) y los denominados «prosumidores» [41] están creciendo. [42] La producción textual colaborativa y la evaluación por pares están ganando fuerza en tanto que las nuevas tecnologías disponen de nuevas formas para la creación y la «curación de contenidos». Las plataformas sociales de lectura digital, [43] entre otras, hacen posible una experiencia de lectura interactiva de la vida real. Esto quiere decir que, de cara al futuro,

“La digitalización ha potenciado el efecto del arte por el arte”

“Ganan importancia todos aquellos servicios de publicación que ayudan a los autores a la autoedición”

[34] www.canelo.co; www.culturbooks.de.

[35] Por ejemplo Bastei-Lübbe, que es probablemente una de las editoriales más avanzadas digitalmente en Alemania, sobre todo por sus recientes éxitos en géneros inter- y transmedia. Recientemente ha adquirido Daedalic Entertainment, un desarrollador de juegos con sede en Hamburgo. Comunicado de prensa: “Bastei Lübbe AG acquiring majority share in prize-winning game development house Daedalic Entertainment GmbH” (16-05-2015), disponible en línea: https://www.luebbe.com/en/news/2014-05-16/bastei-luebbe-ag-bastei-luebbe-ag-acquiring-majority-share-in-prize-winning-game-development-house-daedalic-entertainment-gmbh/id_6c9826683ab47ec0e6e6c49863b9dbf8 [último acceso: marzo de 2015].

[36] Véase *Thirty-Nine steps*, la adaptación digital como juego del thriller de espionaje de John Buchan, <<http://thestorymechanics.com/adventures/>>.

[37] Véase <www.docmine.com>.

[38] *Ibid.*

[39] Cfr. Caves (2003), p. 74.

[40] Caves (2003), p. 76.

[41] El concepto “prosumidor” es la combinación de “profesional” o “productor” y “consumidor”. El primero que lo usó fue el futurólogo Alvin Toffler, *The Third Wave*. Nueva York: Bantam Books, 1980 (A. T., *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés, 1980). “Prosumidor” apunta a una sociedad en la que los productos y los servicios están cada vez más individualizados, y en la que las modernas tecnologías ayudan a los consumidores a convertirse en productores.

[42] El capítulo III.5 analiza con detalle los cambios en las tendencias de los consumidores y de la sociedad.

[43] Ejemplos de empresas emergentes son Copia, así como Goodreads o Wattpads. El concepto “lectura social” fue acuñado por el experto de la edición Bob Stein del Institute for the Future of the Book (Reino Unido); véase Philip Jones, “Build conversations around books”, *Bookseller* del 31 de julio de 2012, disponible en línea: <<http://www.futurebook.net/content/bob-stein-build-conversations-around-books>> [último acceso: abril de 2013].

están ganando una importancia mayor todos aquellos servicios de edición que ayudan a los autores a la autoedición, a la distribución y a la promoción de sus obras. Por ejemplo, espacios de edición libre como Smashwords (Estados Unidos) [44] o Epubli (Alemania) [45] ofrecen no solo una plataforma para los libros autoeditados y servicios para la impresión bajo demanda (PoD), sino que disponen también de servicios de edición profesionales para la edición, la comercialización y la distribución.

2. Detección de contenido

La detección y selección de contenidos es una de las tareas más importantes de los editores de libros. Picard (2002) la describe como «recopilación de información» y Caves (2000) como un proceso de «agencias de emparejamiento». Tal función esencial ayuda a los clientes a reducir los costes de transacción, es decir, aquellos que estarían destinados a la búsqueda de contenido apropiado. [46]

Que estas sean «agencias de emparejamiento», luego que forjen contactos directos entre los usuarios (desarrolladores, autores, lectores, profesionales de la edición y anunciantes) es un aspecto importante para los nuevos modelos de negocio. Según apuntó Walter, «la creación de valor arroja también una explicación para el desarrollo y el crecimiento de redes internas y externas. Las lagunas desconectadas de las redes ocasionan agujeros estructurales. El valor se consigue crear en el momento en que se juntan dos individuos o instituciones con recursos complementarios». [47] Esto sugiere que las tareas de los editores puedan extenderse más allá de la detección de contenidos, hasta llegar a la de los socios complementarios. Para ello, se genera una demanda de plataformas multilaterales [48] para asumir las interacciones directas entre autores, proveedores de servicios de edición profesionales, programadores y/o lectores. [49] Un ejemplo de ello es Bibliocrunch (Estados Unidos), [50] que es un mercado bilateral para autores y proveedores de servicios; en él se coordina la interacción de una comunidad en la que se valoraron y comprobaron editores, autores, diseñadores, correctores, especialistas de montaje, comerciantes y expertos de libros electrónicos mejorados. Bibliocrunch funciona también como distribuidor al trabajar como socio de comercializadores electrónicos al por menor, y vende a su vez desde su propia página web. La propuesta clave de valor reside en ayudar a los autores produciendo libros electrónicos de alta calidad, y a los profesionales de la edición independientes consiguiéndoles trabajos relativamente bien pagados. Los ingresos para los autores y los profesionales de la edición proceden, por tanto, de las comisiones por la venta de libros como de las tasas de los servicios de intermediación y de edición. [51] El estudio de mercado que ayuda a detectar el contenido más valioso puede hacerse gracias a los lectores o «prosumidores». De este modo, la detección de contenidos y el proceso de selección se erigen como una responsabilidad compartida entre editores y lectores, lo que supone un mínimo riesgo para todo el proyecto editorial. El editor Unbound, fundado mediante *crowdfunding* y conocido también como United Authors Publishing

“Las tareas de los editores puede extenderse más allá de la detección de contenidos hasta llegar a los socios complementarios”

“La detección de contenidos y el proceso de selección es una actividad compartida entre editores y lectores”

[44] <www.smashwords.com>

[45] <www.epubli.de>

[46] Véase Walter (2007), p. 81.

[47] Jagdish N. Sheth y Can Uslay, *Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation*. American Marketing Association, 2007.

[48] Cfr. Marc Rysman, «The economics of two-sided markets», *The Journal of Economic Perspectives* 23 (3), verano 2009, pp 125-143, aquí pp. 125-126.

[49] De este modo, existe la posibilidad de que se refuerce la función intermedia de las editoriales.

[50] <www.bibliocrunch.com>

[51] Epubli, Smashwords y Bibliocrunch están descritas en el capítulo V del trabajo de fin de máster.

Ltd. (Reino Unido), [52] respondió exitosamente a este modelo; con sede en Londres, lo crearon tres autores en el año 2011. Unbound se diferencia de otras plataformas de *crowdfunding*, por ejemplo *Kickstarter*, [53] en que aquí se preseleccionan los proyectos que se apoyan: su especialización editorial proporciona servicios de edición profesional para el trabajo en cuestión, una vez que el proyecto ha sido presentado con éxito. Unbound funciona, por lo tanto, como una editorial tradicional, pero se sirve a su vez de todos los nuevos recursos de financiación y de las nuevas tecnologías. Esta joven empresa actúa a la búsqueda de nuevos talentos en las proximidades de comunidades sociales de lectura digital y de plataformas de autoedición tales como *ABCTales* [54] y *Jottify* [55]. Unbound contribuye al *crowdsourcing con la búsqueda de talento primero para, después, financiar vía crowdfunding el proceso de producción*.

3. Transformación

El proceso de la producción (impresión) de libros lleva ya bastante tiempo digitalizado en un mundo, el editorial, [56] en el que están muy a la cabeza el procesamiento de textos, el software de diseño y los sistemas de gestión de contenidos (CMS). No obstante, la producción de libros electrónicos ha supuesto nuevos avances de relevancia similar. En primer lugar, se encuentra el proceso tecnológico para el suministro de un contenido «medialmente neutro», [57] por ejemplo, en versión XML [58], que permite utilizar cualquier contenido en diferentes medios, formatos y agrupaciones. [59] A este le siguen por un lado los versionados, que pueden suponer la producción de diferentes calidades del contenido, por ejemplo, para su uso con una estrategia de precios «freemium», y por el otro lado la conversión, por ejemplo, en diferentes formatos de libro electrónico u otros medios. El suministro de contenido medial neutro posibilita aquellos modelos de negocio basados en la contextualización y en la individualización de los contenidos. La empresa emergente *Offbeat Guides*, [60] por ejemplo, ofrece guías de viajes personalizadas en función del contenido compilado. El contenido medial neutro facilita también las ventas de derechos y de licencias de aquellos libros electrónicos multimedia mejorados, lo que abre, a su vez, un camino para el aumento de ingresos gracias a la cooperación transmedial. No obstante, la introducción de procesos mediales neutros y de recursos es algo muy costoso, ya que supone una considerable adaptación de los clásicos procesos de la edición impresa. [61] El suministro de metadatos [62] y las palabras clave son también parte importante de este proceso de transformación, al que hay que sumar la instalación de interfaces de progra-

“El suministro de contenido medial neutro posibilita modelos de negocio basados en la contextualización y la individualización de los contenidos”

[52] Unbound está descrito en el capítulo V de del TFM; cfr. <www.unbound.co.uk>.

[53] Página web de *Kickstarter*: <<http://www.kickstarter.com/>> [último acceso: mayo de 2013].

[54] Página web de *ABC Tales*: <<http://www.abctales.com/>> [último acceso: mayo de 2013].

[55] Página web de *Jottify*., <<http://jottify.com/>> [último acceso: mayo de 2013].

[56] Véase *Janello* (2010), p. 70 y sigs.

[57] *Ibid.*, p. 71.

[58] XML es el sucesor del sistema *Standard Generalized Markup Language* o SGML (“Lenguaje de Marcado Generalizado Estándar”) y permite una mayor flexibilidad en el manejo de los elementos, así como de los contenidos multimedia. Véase *Janello* (2007), p. 73.

[59] Esto significa un enfoque totalmente diferente del proceso de impresión, en donde los documentos presentan antes de su impresión un formato propietario, ya que son muchos los sistemas de software que se usan en la industria sin que haya modelos estándares. Véase también: *Thomas Hess*, “Media companies between multiple utilisation and individualisation: An analysis for static contents” en: *Zerdlck et al* (eds.): *E-merging media. Communication and the media economy of the future, European Communication Council report*. Heidelberg, Berlin: Springer 2005.

[60] *Offbeat Guides* cerró entonces sus oficinas, <<http://www.offbeatguides.com/>>.

[61] Véase *Janello* (2010), p. 74.

[62] Es decir, título, autor, ISBN, imagen de portada, descripciones breves y largas, categorías, y otras múltiples informaciones útiles descritas en el libro.

mación de aplicaciones (IPA); [63] estas permiten la búsqueda del contenido deseado, de modo que han de seguirse compartiendo los datos de soporte y los modelos de negocio de la exploración de texto, al mismo tiempo que se conservan los metadatos proporcionados por el editor. Algunos de los ejemplos más actuales de empresas emergentes centradas en la transformación de contenidos y en la gestión del proceso editorial son Bookigee (Estados Unidos), Bibliocloud (Reino Unido) y Readbox (Alemania).

4. Agregación y curación de contenidos

La agregación y la curación de contenidos se están convirtiendo cada vez más en funciones importantes de las editoriales ante la creciente proliferación de los contenidos disponibles en la red. La agregación supuso tradicionalmente el abastecimiento de diferentes artículos, por ejemplo, de monografías. Los medios sociales, las tecnologías de búsqueda y la web semántica asumen ahora una buena parte de la automatización de la agregación. La experiencia editorial humana en combinación con la automatización abre nuevas opciones de negocio. La curación requiere siempre la intervención humana, como señala Michael Bhaskar, experto de edición: «Influyen también el gusto personal y los juicios y estilos individuales. La «curación» resulta especialmente valiosa por su falta de claridad, su capacidad de sorprender con un flechazo de intuición». [64] La curación es en este sentido equiparable al programa o a la línea de una editorial, que se vuelve con la digitalización en una función constituyente de la comunidad. La creación de empresas como Culturbooks (Alemania) se enorgullece de publicar solamente textos de ficción, con los que abastece sus gustos individuales; por el contrario, una empresa como TED Books (Estados Unidos) [65] se nutre de una interesante comunidad de hablantes, a la que ofrece lecturas breves de todo tipo de ámbitos. Curación supone no obstante también la edición y el diseño, así como el suministro de tablas de contenido, enlaces y notas al pie para publicaciones científicas. La curación se basa en el suministro y en el uso de metacontenidos para el marketing, es decir, de los metadatos para la funcionalidad de búsqueda (SEO), proporcionando resúmenes y pequeños vídeos con propósitos de comercialización; este aspecto está ganando especial importancia, ya que asegura que los contenidos puedan ser descubiertos. Por ello, la función de la curación ha de combinar las experiencias tecnológica y editorial.

5. Reproducción y conservación

Los costes de la reproducción en tiempos digitales están cerca de ser cero, ya que las copias del contenido digital se pueden producir casi sin esfuerzo. Por ello, la que entonces solía ser una de las funciones más importantes de los editores, la organización de la reproducción en medios impresos, ha dejado de serlo en nuestra era digital. Sin embargo, los costes de conservación (de derechos como de contenidos) siguen aumentando; no hay todavía forma alguna de almacenar con seguridad contenido digital. Tras los cambios de ritmo tan rápidos en formatos o tecnologías para hardware y dispositivos, el almacenamiento seguro empieza a tener también gran relevancia. La conservación y el almacenaje siguen siendo, por tanto, importantes funciones de los editores en tiempos digitales. [66]

“La curación se basa en el suministro y en el uso de metacontenidos para el marketing”

“Los costes de conservación, de derechos como de contenidos, siguen aumentando”

[63] La creciente importancia de IPAs para la edición de libros se ha debatido en la industria, por lo menos, desde 2013; cfr. Nick Ruffilo, “Books as APIs: What are They and Why Should Publishers Care?” en: *Publishing Perspectives* (4 de marzo de 2013), disponible en línea:

<<http://publishingperspectives.com/2013/03/books-as-apis-what-are-they-and-why-should-publishers-care/>> [último acceso: mayo de 2015].

[64] Michael Bhaskar: *The content machine*, Anthem Press, 2013, p. 185 (M. B., *La máquina de contenido*. México, D.F. Fondo de Cultura Económica 2014).

[65] “TED Books” es un *spin-off* de las conferencias de TED, véase <<http://www.ted.com/read/ted-books>>.

[66] Véase Picard, R. G. “Historical Trends and Patterns in Media Economics”, en A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*. Routledge, 2005, pp. 23-36, p. 36.

6. Distribución y comercialización

Con la distribución es en donde puede acontecer la desintermediación total, pues los autores pueden vender sus obras directamente a los lectores. [67] Con la abundancia de contenidos disponibles en internet, sin embargo, la posibilidad de ser descubiertos [68] se ha convertido en el nuevo cuello de botella que limita el acceso al contenido. Esto está revistiendo de mayor importancia la función de marketing de las editoriales más importantes; hay que superar la «paradoja de la información» [69] al mismo tiempo que se conserve el valor del contenido. La venta de los derechos de cualquier tipo, desde traducciones a derechos territoriales, significa salvaguardar la posibilidad de que el contenido sea descubierto, lo que puede verse por tanto como una función de distribución y de marketing. La importancia de la concesión de licencias crecerá según los productos multimedia potencien la demanda de cooperaciones transmediales e interindustriales. El papel de las tecnologías es cada vez mayor para ayudar al descubrimiento. El suministro de metadatos e IPAs para la optimización de motores de búsqueda (SEO) cobra una gran relevancia, como vimos antes (véase la función principal de la «transformación»). Es aquí cuando entran en juego las tecnologías de los motores de búsqueda, los datos y la exploración de textos de la misma manera que lo hace la marketing social. Picard (2002) [70] y Walther (2007) [71] están convencidos de que los nuevos modelos de negocio en la distribución y comercialización son de gran relevancia para la edición; en su obra afirman que emergerán nuevos modelos de negocio y que serán nuevos actores los que intenten apoderarse de los márgenes. Estos modelos de negocio se extienden desde las comunidades sociales de lectura digital como Readmill (Alemania) hasta comunidades de recomendación como NetGalley [72] o Flipintu (Alemania), además de por modelos de suscripción como Readfy, [73] entre otros.

“La importancia de la concesión de licencias crecerá según los productos multimedia potencien la demanda de cooperaciones transmedia”

TABLA 2: SUPOSICIONES SOBRE LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO EN LAS FUNCIONES ESENCIALES DE LAS EDITORIALES.

Funciones esenciales de la edición de libros	Suposiciones acerca del efecto de la digitalización
Producción	La importancia de los editores en la producción de contenido es cada vez mayor: contenido generado por los usuarios (UGC); <i>crowdfunding</i> y <i>crowdsourcing</i> para el aprovechamiento de editoriales como iniciadoras y coordinadoras del proceso productivo (por ejemplo, mediante la prestación de un contacto directo entre grupos de usuarios como plataformas de medios sociales, plataformas de autoedición, etcétera).

[67] Véase Janello (2010), p. 83.

[68] Véase Evan Schnittman, «Discoverability and Access in Book Publishing», *Publishing Research Quarterly* 24 (2), junio de 2008, pp. 139-142.

[69] Es decir, el conflicto; la necesidad de atraer a los clientes difundiendo información acerca de la naturaleza de los contenidos entra en conflicto con la necesidad de mantener esta información. Esto lo ha llamado Arrow la “paradoja de la información”; véase Kenneth J. Arrow. *Essays in the Theory of Risk-Bearing*. Ámsterdam: North-Holland Pub. Co., 1971, p. 152.

[70] Picard (2002), p. 38.

[71] Walter (2007), p. 96.

[72] Cfr: www.netgalley.com.

[73] Cfr: www.readfy.com.

Identificación	Las nuevas tecnologías de búsqueda y filtrado facilitan un grado de automatismo. Nuevas tareas: la identificación no solo implica la detección de contenidos, sino también de los profesionales de edición. – Servicios de “emparejamiento”.
Selección	Los muy elevados estándares de calidad requieren expertos de contenido y la implicación personal de los editores. La selección gana importancia con la gran cantidad de contenido, de UGC o autoedición como un negocio complementario
Transformación	Los avances tecnológicos llevan hacia un grado de automatismo en este proceso. La necesidad para la coordinación de los procesos (versionados, conversiones) crece.
Agregación y curación	La creciente flexibilidad de los servicios y de los productos junto a la abundancia incrementa las necesidades de “agregación” y de “curación”.
Reproducción y conservación	Posible desintermediación de editores con respecto a la reproducción, que podrá hacerse casi a coste cero directamente por autores y lectores. La conservación requiere intermediarios que garanticen el almacenamiento, la interoperabilidad, el acceso, etcétera.
Distribución	A largo plazo, la desintermediación de editores es posible; la distribución podrá recaer casi a coste cero directamente en manos de autores y lectores. A corto plazo, diferentes normas y formatos necesitan las funciones de los intermediarios.
Marketing	Importancia creciente de la marketing y que los productos puedan ser descubiertos ante la abundancia de contenido en aumento.

Fuente: elaboración propia a partir de Walter (2007), p. 162.

Ha desaparecido la ventaja comparativa de la edición en la era de la impresión, en definitiva, de la reproducción y distribución: el acceso a un bien que antes no podía obtenerse de otra manera. Internet se está convirtiendo en el medio de distribución predominante gracias a su marketing del «boca a boca», [74] que desplaza las formas clásicas de la comercialización. Esto supone que las editoriales deban reorientarse hacia otras funciones dentro de la red de valor. Su papel como «filtros de calidad» o garantes para el descubrimiento de calidad ganan cada vez mayor importancia ante la inmensidad de contenidos disponibles en la red. Para los nuevos modelos de gestión, la prestación de servicios para la edición puede ser por tanto una oportunidad ante el creciente mercado de la autoedición.

“Internet está convirtiéndose en el medio de distribución dominante gracias al marketing del ‘boca a boca’”

[74] OCDE (18 de diciembre de 2012), p. 18.

¿Dónde está el dinero? Captura de valor en la edición de libros

La “captura de valor” de la edición impresa de libros presenta rasgos económicos que, si bien la apartan de otros medios, con la llegada de los cambios digitales están cambiando. Por definición propia han de verse como bloques constituyentes de los nuevos modelos de negocio la captura de valor o las fuentes de ingresos, [75] en combinación estas siempre con la propuesta de valor editorial (funciones esenciales) analizada en el capítulo anterior. Tras contemplar el potencial de algunas nuevas fuentes de ingresos, quisiera a continuación arrojar algunas hipótesis.

Una característica de la estructura de costes de la edición impresa de libros se conoce como «cálculo mixto». Los libros más vendidos sostienen la producción de aquellos títulos con menores ventas. Por un lado, esto se debe a que «nadie puede saber el resultado [concerniente a la] incertidumbre fundamental del productor de un objeto creativo, es decir, la que será la valoración de los consumidores del producto final». [76] La digitalización reduce esta incertidumbre, pues la investigación de mercado sobre los afectos y desafectos de los consumidores se pueden externalizar en ellos mismos; en otras palabras, realidades como el *crowdsourcing* ganan importancia. [77] El efecto de la «larga cola» que describió Anderson [78] significa que los riesgos por publicaciones de menor demanda están siendo cada vez menores. Los «nichos» de la web encontrarán por tanto su cliente, y con el tiempo, estos podrán incluso cobrar una importancia similar a los mercados de masas; según Anderson, «en la era sin las limitaciones del espacio físico de las estanterías y sin los otros cuellos de botella de la distribución, los productos y los servicios estrictamente orientados pueden volverse igual de atractivos económicamente que las tendencias principales». [79]

El mundo de lo mediático puede confiar en varias fuentes de ingresos. La radiodifusión o el cine se apoyan considerablemente en el mercado de la publicidad o, incluso, en subvenciones estatales, como sucede en Europa. [80] Las editoriales de prensa se apoyan en un mercado bilateral, es decir, se abastecen de dos grupos diferentes de usuarios en torno a los cuales crean una red de interesados: [81] suscriptores (lectores) y anunciantes (empresas). Publicidad [82] quiere decir la venta a las empresas de la atención generada

“Una característica de la estructura de costes de la edición impresa de libros se conoce como ‘cálculo mixto’”

[75] Véase capítulo II.1.

[76] R. E. Caves, «Contracts between art and commerce», *Journal of Economic Perspectives* 17 (2), primavera de 2003, pp. 73-83, aquí: p. 74.

[77] Por ejemplo, las obras autoeditadas pueden ser evaluadas por pares por los lectores en las plataformas sociales de lectura digital. Aquellas mejor valoradas reciben una publicación profesional. La empresa emergente Neobooks, subsidiaria de DroemerKnaur en Alemania, utiliza este modelo de negocio; su página web es <<http://www.neobooks.com/>> [último acceso: mayo de 2013].

[78] C. Anderson, *The Long Tail*, Nueva York: Hyperion 2006 (C. A., *La Economía Long Tail*, Barcelona: Ediciones Urano, 2009).

[79] Página web de The Long Tail: <http://www.longtail.com/about.html> [último acceso: abril de 2013].

[80] Por lo menos en Europa; existen grandes diferencias territoriales en la financiación de los medios de comunicación a escala mundial.

[81] Los efectos de red, si bien pueden ser positivos ya que un aumento del número de lectores hace el medio más atractivo para anunciantes, pueden ser sin embargo también negativos con un crecimiento masivo de anuncios y anunciantes, los cuales pueden lastrar a los lectores y restarle calidad al medio de los contenidos. Sobre los efectos de red en general, véase Janello (2010), pp. 37-40.

[82] Véase Dreiskämper (2013), p. 13.

por el producto o por el servicio. [83] La digitalización expande las posibilidades de la edición de libros generando nuevos ingresos a través de los mercados bi- y multilaterales, y lo hace funcionado como plataforma de servicios y con productos para los otros grupos de usuarios.

Las editoriales clásicas de libros impresos se solían basar solo en una única fuente de ingresos: la venta de libros a los lectores. Con la llegada de la digitalización, las formas de canalización del flujo de ingresos han cambiado: los modelos para la fijación de precios estrechamente vinculados a las nuevas tecnologías incluyen micropagos, contratos por *streaming* o *por uso*, tarifas «freemium» y suscripciones. [84]

Los ingresos por el contenido en sí se complementan por lo general con los ingresos por licencias, [85] es decir, mediante la venta de aquellos derechos derivados de los derechos de autor. Tales derechos pueden presentar formas diversas, siendo los más comunes los derechos de traducción, los derechos territoriales, los derechos de comercialización o los derechos para los diferentes formatos, según la presentación sea en rústica o en tapa dura. La digitalización introduce una gran cantidad de nuevas opciones de licencia, pues incorpora también los derechos de libros electrónicos, audiolibros, libros electrónicos mejorados con elementos multimedia, etcétera. [86] En el centro de las actividades en torno a la concesión de licencias se encuentra el concepto de la propiedad intelectual (PI), lo que supone la posesión de un activo intangible. [87] El derecho de propiedad intelectual otorga a los creadores derechos exclusivos, por ejemplo, para editar, copiar, publicar, distribuir y utilizar las diferentes obras de creación propia, así como para transferir estos derechos a otros. La relevancia de la propiedad intelectual sigue estando en lo más alto del modelo de negocio clásico de la edición. Las editoriales recogían antes los derechos (de edición, etcétera) del creador de una obra, cuya propiedad intelectual ocupaba el centro de la red de valor en la industria editorial. Esto ha cambiado con la digitalización, ya que aquí se han dificultado la protección y el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual. Es de suponer que la pluralidad de fuentes de ingreso crecerá con la digitalización, tal y como se ilustra en la siguiente tabla, pero no necesariamente se igualará a la renta neta global a escala industrial. [88]

“Con la digitalización, han cambiado las formas de canalización del flujo de ingresos”

[83] La publicidad puede comprender una amplia gama de formatos, no solo *banners*, sino también edición corporativa, “contenido de marca”, colocación de productos, actos promocionales o marketing de referencia y de afiliación, entre otros.

[84] Véase el estudio del 8 de abril de 2015 realizado por Dosdoce.com, «New business models in the digital age», disponible en línea en el portal *Dosdoce.com* (traducción al inglés del español):

<<http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3957/new-business-models-in-the-digital-age/>> [último acceso: mayo de 2015].

[85] La concesión de licencias tanto para la distribución (derechos territoriales) como para la traducción, además de también los derechos de libros electrónicos y de marketing compensan con una cantidad considerable de ingresos el modelo clásico de negocio de las editoriales; Véase Lynette Owen, *Selling Rights*. Oxon, Reino Unido: Routledge, ⁵²⁰⁰⁶.

[86] Véase Lynette Owen, *Selling Rights*, 2010.

[87] Véase Miller (2000), intelectual.

[88] Los expertos aguardan precios significativamente más bajos con los libros electrónicos de hasta un máximo del 70 por ciento frente a la versión impresa, según Janello (2010), p. 160.

TABLA 3: POTENCIALES FUENTES DE INGRESO; COMPARACIÓN ENTRE LA EDICIÓN DE LIBROS IMPRESA Y DIGITAL.

Grupos de usuarios / Clientes	Fuentes y formas de ingreso Medios impresos / Libros	Fuentes y formas de ingreso Medios digitales / Libros electrónicos
Usuarios / Lectores/ Clientes / B2C	Ingresos directos: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de libros. - Suscripción (grupos de lectura, tasa de afiliación). 	Ingresos directos: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de libros. - Tasa de afiliación para la suscripción (periódica). - Licencias de uso (no periódicas, <i>streaming</i> incluido). - <i>Crowdfunding</i>. - <i>Crowdsourcing</i>. - Contenido como un servicio, por ejemplo, con la creación de comunidades: tasas para eventos, servicios personalizados como consultoría, etcétera. Ingresos indirectos: <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos complementarios.
Empresas / B2B	<ul style="list-style-type: none"> - Concesión de licencias / Derechos de venta. - Edición corporativa / Servicios de edición. - Publicidad / Marketing. 	Ingresos directos: <ul style="list-style-type: none"> - Edición corporativa / Servicios de edición / Suministro de "contenido de marca". Ingresos Indirectos: <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad. - Concesión de licencias / Exploración de datos y textos. - Concesión de licencias: sindicación de contenidos / Suministro para coediciones. - Entradas / Actos públicos / Congresos.
Profesionales de la edición (autores, editores, diseñadores) / B2B		<ul style="list-style-type: none"> - Tasas / Comisiones: servicios "emparejamiento", servicios de consultoría. - Concesión de licencias / Software para el servicio, por ejemplo para la publicación o para la exploración de datos / Informes de ventas.
Gobierno / Instituciones para el apoyo empresarial		<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones. - Competiciones / Premios.

“La pluralidad de fuentes de ingreso crecerá con la digitalización”

Fuente: elaboración propia, Janello (2010), p. 107.

Un cuadro morfológico que recoja los motores más importantes de la innovación para los modelos de negocio –las tendencias tecnológicas y de consumo– puede servir para comprender las posibles nuevas funciones y los métodos de captura de valor de las editoriales. Las posibles funciones esenciales de los editores deben aparecer junto a las fuentes potenciales de ingreso. Se puede afirmar, en conclusión, que estas son las áreas en que las empresas emergentes de la edición serán más activas:

TABLA 4: NUEVAS POTENCIALES FUNCIONES ESENCIALES Y MÉTODOS DE CAPTURA DE VALOR PARA EMPRESAS EMERGENTES DE LA EDICIÓN EN LA INTERSECCIÓN ENTRE LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y LAS DE CONSUMO.

Tendencias tecnológicas	Modularización / Contextualización / Individualización	Movilidad e interoperabilidad (móvil, servicios en la nube) Automatizaciónw	Funcionalidades de búsqueda / HTML5 / Web semántica Etcétera.
Tendencias de consumo	Capacidades mediales (compresión, tamaño de los dispositivos)		
Edad de atención	Detección y producción: <ul style="list-style-type: none"> - Suministro de contenido multimedia en alta calidad, narración de historias inter- y transmedial, narración visual / Infografías. Curación de contenidos y agregación. Prescripción / Almacenaje / Servicios de “léalo después”, de conversación y de almacenaje). Marketing y distribución: Garantías en el descubrimiento de contenido para los lectores. <ul style="list-style-type: none"> - Garantías en el descubrimiento para las compañías, según contenido: suministro de “contenido de marca”, exploración de datos y concesión de licencias. - Concesión transmedial de licencias, por ejemplo para cooperaciones multimedia o para la comercialización; abastecimiento de plataformas; gestión de redes sociales mediales. 		
Participación: edad de los “prosumidores”	Producción: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Crowdsourcing</i> de contenido. Producción y detección: <ul style="list-style-type: none"> - Suministro de plataformas para la autoedición, plataformas sociales de lectura electrónica, servicios de edición para autores o compañías (consulta incluida). Detección: <ul style="list-style-type: none"> - Investigación del mercado vía crowdfunding, revisiones por pares y valoraciones. Marketing y distribución: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de comunidades, suministro de plataformas. 		
Participación: cultura de donantes	Producción: <ul style="list-style-type: none"> - Financiación de contenido vía <i>crowdfunding</i>. - Refinanciación de contenido existente por medio de micropagos. 		
Participación: “economía del regalo”	Curación de contenidos y agregación: <ul style="list-style-type: none"> - Edición por entregas, personalización, disgregación y reagrupación, contenidos a la medida (contenidos <i>snippets</i>, “trabajo en proceso”). Reproducción y conservación: <ul style="list-style-type: none"> - Impresión bajo demanda (PoD), “léalo después”, almacenaje, acceso. Modelos de negocio basados en el acceso: <ul style="list-style-type: none"> - Modelos de suscripción / Tarifas planas / Pague por lo que lea / Concesión de licencias (préstamo en vez de posesión de libros electrónicos). 		

Fuente: elaboración propia.

ALIANZAS PARA LA INNOVACIÓN ENTRE BIBLIOTECAS Y STARTUPS

Luis González

Dos factores de cambio en el ecosistema de la lectura

La industria del libro se ve afectada por la extensión de lo digital al igual que le sucede a la práctica totalidad de las actividades productivas. Sin embargo recibe este impacto de un modo específico, más profundo y también similar otras industrias culturales. Efectivamente, la economía digital implica transformaciones en los procesos de producción y de comercialización de contenidos, pero desde el punto de vista de quienes trabajamos en la Fundación Germán Sánchez Ruipérez (FGSR) la intensidad de estos cambios se deriva más de las transformaciones experimentadas en el comportamiento de los lectores que de una modificación en la oferta. No obstante, es indudable que las transformaciones de las prácticas culturales se han visto provocadas por los estímulos de un medio ambiente digital y la forma en las que las industrias tecnológica y cultural lo están procesando respectivamente.

Cuando Nina Klein y yo emprendimos la escritura de este texto pensamos que era interesante centrarnos en unos aspectos muy concretos de estas transformaciones: la relativa a la propuesta de valor del editor y la referida a los comportamientos de los lectores-consumidores y su relación con la nueva tarea de las bibliotecas. Desde mi punto de vista, los trabajos de Nina en relación con las *startups del libro* son lo más útil que he podido leer en cuanto a las oportunidades que este momento de transformación genera para la industria del libro.

Estas líneas no incluyen una defensa de lo impreso frente a lo digital, ni tampoco de lo contrario. La FGSR ha desarrollado su labor durante estos últimos años en un entorno en el que se negaba una incidencia significativa de lo digital en el campo de la lectura. En 2008 la opinión más extendida en España era que lo digital resultaba prácticamente irrelevante y no tenía futuro en el contexto del mercado del libro. Tras la aparición de las plataformas de comercialización de libros digitales y el avance en el mercado de los dispositivos electrónicos de lectura se ha asentado un cierto consenso respecto a que lo digital es, más que otra cosa, una amenaza. En los últimos tiempos el escepticismo ha renacido en forma de alborozo, expresado en forma de periódicas informaciones sobre la timidez de la presencia de las ventas de libros digitales en el mercado.

No es el propósito de este texto analizar estas cuestiones, sin embargo tendremos que reconocer que seguimos considerando que lo digital es la variable más relevante que ha afectado a los lectores desde hace mucho tiempo.

La mayor parte de los análisis vienen dedicándose a las amenazas a las que se enfrenta la industria del libro, pero aquí daremos por sabido el desafío global representado por lo digital para una red de valor en la que antes existía una identidad entre contenido

“**Lo digital es la variable más relevante que ha afectado a los lectores desde hace mucho tiempo**”

y soporte físico. Y ciertamente las referencias a los desafíos se hacen necesarias en el contexto de las propuestas que aquí hacemos sobre las ideas de las nuevas empresas y sobre las diferentes alianzas que pueden definirse en esta época. Alianzas que, ya lo anticipamos, se refieren a las bibliotecas y las startups del libro.

El desafío de lo digital es similar al de cualquier cambio de modelo productivo pero hoy nos parece que sucede en una velocidad distinta. La máquina de vapor o la electricidad transformaron cada una de las industrias en una secuencia en la que el cambio iba llegando a un sector en particular; una vez completado previamente en los otros.

En el caso de lo digital parece que la transformación se produce casi al mismo tiempo en todas las industrias y en todos los procesos de cada una de ellas. En lo que se refiere a la industria editorial, lo digital se ha venido implantado de una forma gradual, desde que llegó hace varias décadas al sistema de control y gestión de la información y al proceso productivo, para extenderse más tarde a la logística y las relaciones a lo largo de la cadena del libro. No obstante, la percepción es de que se ha extendido de un modo casi súbito. ¿Por qué el proceso aparece tan acelerado ante nuestros ojos? Probablemente porque la velocidad y la capilaridad de la transformación se produce cuando lo digital llega a los lectores en 2007 con la aparición de Kindle. Entonces se inicia una dinámica en la que los consumidores son, como casi siempre, sujetos pasivos y luego activos del mercado.

No es el objetivo de este texto y no será posible desarrollar una hipótesis que explicara las causas de esta 'aceleración', pero, al menos, pueden apuntarse sus dos argumentos:

- El objeto. Ha resultado fundamental la aparición de un dispositivo dedicado a la lectura digital. Este objeto le ha otorgado realidad física a algo inmaterial. Del mismo modo como históricamente se ha identificado objeto y contenido (Libro, *Book*) en el caso de lo impreso, sucede en algunos países como España que, incluso, mucha gente denomina *ebook* (así, en inglés) a los dispositivos de tinta electrónica.
- La movilidad. La lectura digital se desarrollaba de forma masiva en la pantalla de los ordenadores desde hacía muchos años, pero en las investigaciones de la FGSR hemos constatado la fuerza psicológica que para los lectores ha representado la posibilidad de llevar consigo a todas partes una biblioteca personal.

Si leemos otra vez la frase precedente podemos advertir que, sin previo aviso, nos hemos ido encontrando con los desafíos que lo digital representa para la edición y para la biblioteca, cuya gestión y solución son objeto de análisis aquí.

The Sugarcubes o Björk

Cuando éramos adolescentes íbamos a una tienda y comprábamos el nuevo disco de Elvis Costello, Kraftwerk o The Sugarcubes porque alguien lo había presentado en una emisora de radio durante las semanas que habían transcurrido desde su publicación en otro país hasta su llegada a las tiendas de España. Después volvíamos a casa, lo escuchábamos en un equipo de música y lo guardábamos en un mueble junto al resto de la colección de discos. Los adolescentes de hoy asisten en el mismo instante en cualquier lugar del mundo al lanzamiento en internet de una novedad e inmediatamente la compran para colocarla en su biblioteca de la nube. Tanto los más jóvenes como nosotros tenemos muchos los contenidos culturales en esas bibliotecas virtuales a las que acceden todos nuestros dispositivos y podemos escuchar a Björk desde cualquiera de ellos.

“El dispositivo le ha otorgado realidad física a algo inmaterial”

“La movilidad es la otra gran variable de la lectura”

Hemos leído y escuchado con frecuencia que lo relevante no es el soporte sino el contenido. Creo que será útil discutir eso más tarde, pero ahora es oportuno subrayar aquí la transformaciones que provocan en esta experiencia de consumo la serie de los cambios que se derivan de lo digital y de internet.

Las implicaciones de estos cambios son relevantes para una editorial, una librería, una tienda de discos, una distribuidora, una emisora de radio o para una biblioteca: en este contexto ¿qué sucede con los espacios físicos para la comercialización o para el acceso? ¿qué relación de propiedad o posesión se ofrece el lector? ¿qué relaciones de intercambio o dependencia económica hay en esta nueva red de valor?

La biblioteca y la no-biblioteca

La FGSR también habita en este nuevo territorio y ha empezado hace diez años a buscar respuestas respecto a alguna de las preguntas que se plantean. Esto fue imprescindible cuando se decidió emprender el proyecto más importante desde su creación en 1981: la apertura de un nuevo centro en Madrid.

¿Cuáles serían los componentes en un lugar dedicado a la lectura para que siguiera vivo y útil a lo largo del siglo XXI? Estábamos entonces en 2004 y ya sabíamos que no debía concebirse ese espacio de siete u ocho mil metros cuadrados como un recinto para almacenar libros ni como un sitio para acceder al contenido textual.

La mayor parte de los bibliotecarios ya perciben esto desde hace tiempo y su pericia profesional ha generado muchas nuevas definiciones para lo que puede entenderse como una biblioteca. No obstante, hace algo más de diez años el término “biblioteca” todavía comportaba una serie de implicaciones en diversos planos que nos interesaba evitar. Viene a la memoria la contestación que se dio durante una conversación informal mantenida en 2004 con el responsable de una red bibliotecaria, interesado en comprender lo que se quería decir con esa afirmación (más bien una negativa) de que no se dedicaría la mayor parte del espacio del nuevo centro a guardar libros y la respuesta o explicación fue que “lo que ha pasado en el caso del cine y está pasando con la música como consecuencia del impacto de lo digital acabará llegando al libro”.

Nuestra idea de la *no-biblioteca* tenía mucho que ver con la necesidad de construir un laboratorio de experiencias, dotado de la mayor libertad posible para buscar innovaciones sin estar obligados a la prestación de un servicio público permanente, sino orientados en torno a proyectos de innovación centrados en el trabajo junto a los lectores. Esto explica que en 2012 fuera inaugurado bajo el nombre de Casa del Lector / Centro internacional para la investigación, el desarrollo y la innovación de la lectura. Hoy comenzamos a ver que la trayectoria de este centro de experimentación se cruza y coincide con la de las bibliotecas que también han emprendido nuevos caminos.

De hecho, otro de los centros de la FGSR es una biblioteca pública (inaugurado en 1989 en Peñaranda de Bracamonte, un municipio rural de 6.800 habitantes) y es una buena demostración de la afirmación precedente. Unos años antes de la apertura de Casa del Lector, concretamente en 2009, la FGSR puso en marcha *Territorio eBook*, un programa de experimentación e investigación que aún sigue su curso en 2015 y que nos ha aportado un caudal enorme de información, no solo útil para seguir definiendo lo “que no vamos a hacer”, sino también para emprender búsquedas en nuevos territorios y encontrar hipótesis de trabajo a fin de dar respuesta a los desafíos que plantea lo digital.

Territorio eBook y Casa del Lector tienen como base común la de situar el centro de gravedad en los lectores. La investigación sobre la lectura digital nos ha abierto nuevas líneas experimentales que no habíamos sospechado al diseñar el programa en 2009 y se

“Nuestra idea de la no-biblioteca tenía mucho que ver con la necesidad de construir un laboratorio de experiencias”

“Territorio eBook y Casa del Lector tienen como base común la de situar el centro de gravedad en los lectores”

han lanzado diversos *spin-offs* que tienen la característica de dirigirse hacia un abanico de territorios diversos: entre otros, se han abierto líneas de experimentación en torno al sistema de préstamo bibliotecario de ebooks, esquemas de contratación de contenido, comprensión lectora, cooperación entre biblioteca y familia, gestión *transmedia* de las narraciones, generación de lecturas no textuales, promoción, identificación y difusión de la creatividad de los lectores [1]. La “solución elegante” que buscamos para todo este caudal de hipótesis y de “modelos de utilidad” es su integración en una propuesta para una nueva biblioteca pública.

Antes de poder hablar sobre esta propuesta y su relación con los productos y servicios que ofrecerá la nueva cadena del libro, es conveniente volver la mirada otra vez hacia las vicisitudes actuales de un lector en un contexto de transformación como el que hoy se comienza a vivir:

Mutación de la lectura

Frente a lo que se ha afirmado habitualmente estos años desde instancias periodísticas y en los discursos de algunos –realmente, bastantes– responsables de cultura de diversos gobiernos, parece evidente que el soporte es muy relevante.

Tienen mucha notoriedad los datos que recogen los informes PISA sobre la clasificación de los alumnos de los diferentes países según los logros obtenidos en las pruebas, pero son más interesantes las tendencias que ponen de manifiesto y las hipótesis propuestas en las conclusiones de estos estudios. En este sentido parece muy relevante lo que atañe a la lectura hipertextual y los desafíos que plantea, pues una parte cada vez mayor de la práctica de la lectura se realiza en internet.

Estos informes destacan el mayor nivel de complejidad que supone la lectura en internet y la necesidad de superiores competencias en materia de “alfabetización en información” y de comprensión lectora. Si unimos sus conclusiones a las de numerosas investigaciones sobre lectura en internet y sobre los efectos neuronales de la gestión multitarea, parece claro que la relación con el conocimiento extraído del texto es de una naturaleza diferente a la de la lectura lineal y acumulativa que se ofrece en un libro impreso.

A muchos nos parece que necesitamos la lectura lineal cuando queremos construir un conocimiento complejo, profundo y duradero, que nos permita incorporarlo al capital cultural que hemos acumulado por lecturas previas. Mucha gente siente que el panorama que se abre ahora destruye el significado ambicioso o profundo de la lectura y suscita numerosas amenazas. Nuestra hipótesis de trabajo es que las nuevas formas de lectura no tienen por qué anular las precedentes, como tampoco nuestra experiencia clásica de lectura anuló siempre lo anterior.

Si repasamos los conceptos que hemos ido recorriendo y tratamos de hacerlos más explícitos, se puede concluir que estamos trabajando con cuatro ideas:

- Las experiencias y formas de lectura han sido siempre contingentes y han ido transformándose a lo largo del tiempo.
- En el contexto actual pueden convivir diversas formas de lectura que se eligen según su funcionalidad.

“Las nuevas formas de lectura no tienen por qué anular las precedentes”

“La digitalización permite percibir de forma más intuitiva esta disociación entre el contenido y el objeto”

[1] Cordon, J.A.; Carbajo, F.; Gómez, R.; Alonso, J. (Coords.). “Libros electrónicos y contenidos digitales en la sociedad del conocimiento”, [en González y Valbuena. *A prueba de futuro: la investigación de la FGSR*, pp. 305-325]. Ediciones Pirámide (Madrid, 2012).

- La materialidad del objeto sobre el que se lleva a cabo la lectura es muy influyente sobre la naturaleza de la experiencia y de las relaciones con otros medios y sujetos que se pueden generar.
- La lectura puede entenderse en un sentido más amplio que la referida a un texto.

Hoy se afirma que existe una desnaturalización de la práctica de la lectura a consecuencia de lo digital, como si esa experiencia no hubiese sido construida a resultas de previas transformaciones. Pensemos en lo que supone la sustitución de la oralidad por un texto escrito sobre un rollo, la sustitución de esos textos en papiros por los códices, la aparición del reflejo escrito de la palabra, la frase y el párrafo frente a los libros anteriores en los que todo aparecía sin interrupciones, la aparición de los signos de puntuación, la lectura silenciosa frente a las lecturas públicas, el libro impreso y multiplicado en miles de ejemplares frente a los manuscritos, la aparición de las tipografías modernas o el libro de bolsillo.

Es cierto que vivimos en una época de confusión a consecuencia de la rapidez e intensidad de los cambios, pero a la vez es un momento apasionante en el que es posible inventar nuevos esquemas de trabajo. Uno de los factores que mayor incertidumbre crea es el de la desmaterialización del libro y afecta tanto a la industria del libro como a la biblioteca.

Roger Chartier [2] subraya el hecho de que en el primer tratado sobre el arte de la imprenta en lengua vulgar escrito por el impresor de Madrid Alonso Víctor de Paredes en 1680, se diferencia entre el *contenido*, al cual equipara con el alma, y lo que se ha “impreso bien en la prensa, con limpieza y aseo, le puedo comparar al cuerpo airoso y galán”. De un modo racional somos conscientes de la diferencia entre el libro como objeto material y el libro como discurso (Kant), pero a los lectores nos cuesta disociar de un modo emocional ambas categorías porque durante mucho tiempo han estado indisolublemente unidas.

La digitalización permite percibir de forma más intuitiva esta disociación entre el contenido y el objeto. Los lectores que han participado en nuestro programa experimental sobre lectura digital declaran que buscan experiencias distintas en cada tipo de dispositivo.

“Los dispositivos pueden almacenar muchos libros pero no sustituir las funciones de una biblioteca pública”

La historia de Carmen y su bibliotecaria

Durante una reunión de seguimiento del programa de investigación sobre lectura digital, el director del centro de la FGSR en Peñaranda de Bracamonte, Javier Valbuena –que ha sido la pieza fundamental para que este proyecto haya sido un éxito– me comentó que una lectora, llamada Carmen, usuaria habitual de una de las bibliotecas que participan en nuestros ensayos sobre lectura digital, había ido un día a despedirse de la bibliotecaria: sus hijos le habían regalado un dispositivo de lectura y ya no iba a necesitar más a la biblioteca.

En nuestra opinión, percepciones como la de Carmen se basan en una profunda equivocación respecto a lo que significa una biblioteca. Estos dispositivos pueden almacenar muchos libros pero no sustituir las funciones de una biblioteca pública, ni al conjunto de servicios y de experiencias que allí se ofrecen. Esta afirmación no es capaz de impedir

[2] Chartier, Roger: “Escuchar a los muertos con los ojos”. Lección inaugural en el Collège de France. Katz Editores (Madrid, 2008).

que muchas personas observen la realidad del mismo modo que Carmen y mucho menos sirve para minusvalorar la energía transformadora de las prácticas de lectura, generada por unos nuevos actores ajenos al ecosistema tradicional del libro.

Debemos reconocer que la industria tecnológica ha sido la impulsora involuntaria de muchos de los nuevos comportamientos de lectura que emergen en este momento. La aparición de unos dispositivos electrónicos de lectura (*ereaders*), que son portables y tienen capacidad de almacenar centenares de libros, plantea desafíos para una biblioteca, especialmente si es concebida como una institución cuya única labor fuera facilitar el acceso al contenido. Los primeros participantes en la investigación de la FGSR fueron los del segmento de edad más avanzada y cuando usaron ese tipo de aparato, comenzaron a referirnos modificaciones en sus hábitos de lectura y la aparición de nuevas emociones. En el primer apartado la gran mayoría coincidió en la ampliación de los momentos y los lugares para la práctica. En cuanto a la segunda vertiente aparecieron discursos en los grupos de discusión y en las entrevistas individuales que aludían a la sensación de control y de poder.

Si la llegada de este tipo de aparatos ha comportado desafíos para las bibliotecas y para la industria (como el de la diferencia entre la percepción de valor y del precio de los libros electrónicos o el de la facilidad de la copia ilegal) los dispositivos del tipo tableta han planteado otros de diferente naturaleza, como son los relacionados con la lectura hipertextual, los contenidos multimedia y –sobre todo– la ruptura (*disruption*) o trastorno continuo de la experiencia de lectura, provocado por el resto de procesos que ocurren en el mismo dispositivo digital, entre los que destacan los de comunicación. Desde nuestro punto de vista, la modificación más radical de la experiencia de lectura provocada por lo digital es precisamente lo que se vincula con las funcionalidades de comunicación que buena parte de estos dispositivos incorporan (tabletas, móviles u ordenadores).

Las observaciones que hemos ido haciendo durante estos seis años de investigación sobre lectura digital (Territorio eBook) nos han llevado a la convicción de que la faceta de la lectura como acto de comunicación se multiplica cuando el soporte digital nos proporciona una experiencia de *libro conectado* [3], tal y como puede denominarse denominarlo con una mera finalidad explicativa.

Pero al calor de esa industria tecnológica y de los actores más importantes que tienen sus sedes en la costa Oeste de Estados Unidos se han asentado unas ideas que cuestionan el sentido del trabajo de los llamados “mediadores”. Aquellas “utopías” de la web 2.0 proclamaban la futilidad de la intermediación y por lo tanto el trabajo de un editor, de un librero o de un bibliotecario resultaba, en el mejor de los casos, prescindible por innecesario en un contexto en el que los lectores podrían acceder directamente al contenido. En ocasiones anteriores ya hemos descrito las consecuencias de este proceso [4] que, lejos de llevar a la “desintermediación”, se está mostrando como un sistema de sustitución de las mediaciones clásicas –del editor o del bibliotecario– por las de Silicon Valley o Amazon. En este texto hay una propuesta que implica una defensa de la intermediación o de las mediaciones clásicas como una vía para permitir al lector acceder a una variedad de nuevos textos –sin la mecánica iterativa de los buscadores “según tus gustos” o de las propuestas “según tus compras anteriores”– y sobre todo a alcanzar nuevos significados para los libros.

Si nos aventurásemos a hacer una taxonomía de libros y lectores, por una parte y de empresas editoriales o startups de la nueva red de valor del libro por otra, la propuesta de alianza cobra su sentido en el ámbito de los lectores más curiosos o experimenta-

“La modificación más radical de la experiencia de lectura la provocan las funcionalidades de la comunicación”

“En este texto hay una defensa de las ‘mediaciones’”

[3] Ortega, Cristina y Bayón, Fernando (Coords.). El papel del ocio en la construcción social del joven. [En González, Luis. *Lectores conectados en un nuevo mercado digital de libros*, pp. 139-161]. Deusto (Bilbao, 2014).

[4] Arroyo, Natalia y González, Luis. *Pinterest para bibliotecarios*. Textos Lectyo (Madrid, 2013).

dos y de los libros menos masivos, así como en el caso de las pequeñas empresas, más que en el campo de lo *mainstream* o de las grandes compañías.

Las transformaciones que trae aparejado lo digital son también amenazas o desafíos, pero en esta reflexión se ha centrado el interés en las oportunidades que ofrecen para la afirmación de un nuevo papel para la biblioteca y por lo tanto las posibles relaciones de colaboración entre estas mediadoras clásicas de la lectura –impulsadas por proyectos innovadores– y las empresas que también aprovechan la cercanía con las bibliotecas y los lectores.

Innovación en marcha

Como señala Nina Klein, la innovación surge cuando se produce la intersección entre demanda o necesidad (Klein: *desirability*) de los consumidores o de quienes diseñan políticas públicas, la factibilidad (tendencias tecnológicas) y la viabilidad (modelos de negocio). Muchas de esas empresas que tratan de renovar su propuesta son startups que proceden del ámbito tecnológico, pero otras son el resultado de ideas lanzadas por nuevos pequeños editores e incluso por departamentos de innovación o determinadas divisiones de grandes editoriales.

En las primeras fases del proyecto experimental Territorio eBook constatamos que el deseo iba por delante de la factibilidad y por ello tuvimos que inventar soluciones a las que se puede denominar como de “bricolaje digital”. Si no disponíamos del tipo de objeto o contenido que queríamos presentar a los lectores nos veíamos obligados a crear un prototipo (por ejemplo, en el caso del *enhanced reading*). En el caso de la viabilidad la lejanía era aún mucho mayor: para poder investigar sobre la lectura de cierta novela en soporte digital tuvimos que negociar en 2009 con la editorial (una de las principales de España) para que nos enviara el pdf con el texto e instalarlo en cincuenta *ereaders* para el grupo de lectores y a cambio compraríamos cincuenta ejemplares impresos.

Durante los últimos años hemos conocido muchas nuevas propuestas y la mayoría de ellas no han tenido el éxito que sus promotores esperaban. Incluso una organización sin ánimo de lucro como la nuestra ha apostado por la utilización de soluciones para la lectura social en sus bibliotecas que más tarde hubieron de abandonarse (este es el caso de la aplicación Readmill). Los motivos por los cuales los nuevos productos no tienen el éxito esperado pueden ser, sin duda, muy diversos, pero en el campo de la industria cultural lo más habitual que se vinculen a la falta de una información adecuada sobre las necesidades del mercado, de los clientes (en este caso, los lectores) o de la demanda.

Desde otra perspectiva, también nosotros hemos llevado a cabo desarrollos de aplicaciones que se han basado en nuestro discernimiento sobre las necesidades de los lectores y profesores. En esta producción de propuestas digitales (como www.lecturalab.org, www.canallector.com o www.lectyo.com) nos hemos encontrado con una recepción muy exitosa –que ha superado en todos los casos la audiencia esperada–, pero esto no ha impedido que se hayan vivido sorpresas como:

- Usos y destinatarios no previstos. En ocasiones se había previsto un público prioritario y finalmente el crecimiento ha sido mucho mayor del esperado en ciertos ámbitos territoriales (Latinoamérica) o profesionales (universitario) de lo que se esperaba. Algunos de esos usuarios hacen un uso inesperado de una plataforma y priorizan funcionalidades a las que no se ha dedicado tanto esfuerzo de desarrollo como el empleado en otras menos utilizadas. Disponer de esa información en la fase de desarrollo resulta muy interesante.

“Nos centramos en las oportunidades de lo digital más que en sus amenazas”

“El sector del libro debe conocer mucho mejor a los lectores”

- Desarrollos innecesarios. Se desarrollaron elementos o mejoras para las aplicaciones que se consideraron imprescindibles y luego han resultado poco usados.

En relación con esa segunda circunstancia, las preguntas que uno se hace siempre son ¿cuántas horas de programación podríamos haber ahorrado si no hubiésemos hecho esto? ¿por qué habré presionado tanto a los analistas y programadores para que el producto integrara esta funcionalidad si la utiliza tan solo el uno por ciento de los usuarios? ¿por qué me habré obsesionado tanto con ofrecer esta funcionalidad, alargando el plazo de ejecución durante varios días, si no parece que mucha gente la encuentra muy sexy?

La respuesta siempre tiene que ver con el desperdicio de nuestra materia prima más importante: el tiempo.

Just in time learning

En 2011 Eric Ries publicó *The Lean Startup* [5], un libro que consiste en un análisis que trata de establecer las pautas para llevar un proceso constante de innovación con el objetivo de llevar a las empresas al éxito y que ha venido siendo la visión más reconocida de la literatura contemporánea para emprendedores. La parte de sus ideas que aquí se utilizará es la que se refiere al “exceso de capacidad” que, según señala, gran parte de las empresas innovadoras (principalmente tecnológicas) desperdician “salvajemente” porque se carece de un paradigma coherente para la nueva economía digital. En concreto, es muy pertinente para el caso del libro digital la idea del *validated learning* como proceso en el que, en lugar de hacer grandes planes complejos que se basan en una gran cantidad de suposiciones iniciales sobre lo que los clientes desean o necesitan, se pasa a una dinámica en la que se realizan constantes ajustes mediante un ciclo del tipo desarrollo-evaluación-aprendizaje.

La parte que más interesa en el caso de la startup del libro es la reflexión sobre el aprendizaje porque es en este contexto en donde encontramos las dos variables por las que se inclina nuestra propuesta:

- El sector del libro debe conocer mucho mejor a los lectores, debe interesarse por los deseos y usos de su público mucho más de lo que ha hecho hasta el momento.
- Las empresas del libro tienen una gran oportunidad en las relaciones de colaboración con las bibliotecas públicas, pues constituyen un ámbito para la generación de conocimiento sobre lo que quieren los lectores.

Durante estos años hemos hablado con muchas personas que venían a plantear un nuevo modelo de negocio editorial, hemos dirigido proyectos de final de máster de edición digital y he tenido sesiones de trabajo con los responsables de startups creadas para la edición o la comercialización de ebooks. En muchos casos hemos encontrado emprendedores plenamente convencidos de haber encontrado la piedra filosofal de la nueva red de valor del libro, pero no he podido compartir su seguridad sobre ideas que me parecían alejadas de la realidad. En la mayoría de estas situaciones se detecta un primer problema de falta de contacto con las bases reales del actual negocio del libro y un segundo problema que reside en una actitud unilateral: he tenido esta idea y como es muy buena tendrá éxito entre los lectores. Sin embargo, la viabilidad de una empresa no se basa exclusivamente en la bondad de una idea sino también en la calidad de la

“Las bibliotecas son una gran oportunidad para aprender sobre las necesidades de los lectores”

“Startups y bibliotecas comparten un escenario de incertidumbres”

[5] Ries, Eric. *The lean Startup*. Portfolio/Penguin (London, 2011).

información de partida, de los esquemas de financiación, de los canales de distribución y de los factores que marcan la diferencia entre acierto y error.

Para comprender las posibilidades que las bibliotecas aportan a una startup del libro se pueden recordar las experiencias fallidas de Ries como ingeniero de una empresa de desarrollos digitales, en la que se centraban más en enriquecer con nuevas funcionalidades o resolver los “bugs” de su producto que en descubrir si los clientes realmente lo necesitaban o querían, hasta que descubrían muy tarde, demasiado tarde, que nadie iba a gastar dinero en esa idea. Parece razonable que si los fabricantes de zapatillas de deporte piden la opinión de deportistas de élite sobre la utilidad de los prototipos, la industria del libro acuda a esos lugares para *lectores de alto rendimiento* que son las bibliotecas.

Esta propuesta no consiste, obviamente, en aconsejar a una startup que quiera lanzar una nueva proposición de valor que acuda a una biblioteca para distribuir un cuestionario entre los lectores. Ya ha quedado dicho que no se trata de que decidamos lo que quiere el lector, pero tampoco se sugiere que les preguntemos a los lectores lo que quieren o lo que les gusta, sino que el objetivo es aprender sobre qué es lo que quieren los lectores.

Aprender en la biblioteca

El contexto de mutación de la lectura y de los comportamientos de los lectores es una variable que introduce una gran incertidumbre tanto para los servicios públicos de lectura (las bibliotecas y las políticas de promoción del acceso a la cultura en general) como para las empresas que piensan en ofrecer productos y servicios a los lectores.

Así pues las bibliotecas que quieren seguir siendo una oferta cultural viva y atractiva para los ciudadanos comparten con las startups de la nueva cadena del libro un escenario de incertidumbre. Para avanzar en este terreno se puede partir de un planteamiento muy conocido en el ámbito del marketing o de la empresa:

1. ¿Saben los lectores que tienen una necesidad que nosotros queremos atender?
2. Si somos capaces de ofrecer una solución ¿la comprarían?
3. En el caso de que efectivamente haya un mercado ¿nos la comprarían a nosotros?
4. ¿Somos capaces de desarrollar esa solución de un modo sostenible?

Lo apasionante de este momento es que la biblioteca se convierte en un ámbito ideal para el aprendizaje estratégico y operativo. Este aprendizaje ha de ser el fruto de la experimentación, porque ya se ha dicho que no nos sirve para nuestro propósito preguntar a los lectores sobre su comportamiento lector sino que debemos aprender sobre ese comportamiento trabajando con ellos. Quienes fuimos los responsables del lanzamiento del *Estudio sobre hábitos de lectura y compra de libros en España*, que se realiza cada año desde 2000, debemos reconocer que preguntar a la gente sobre si lee libros y el resto de cuestiones que comprende este estudio, se limita a darnos una información sobre lo que los encuestados consideran conveniente responder en cuanto a su comportamiento lector; pero no nos proporciona la información real sobre lo que hacen, quieren o rechazan los lectores.

Nuestro trabajo consiste en observar y comprender el comportamiento de los lectores. Este es el camino que ha emprendido hace años la Biblioteca Pública de Peñaranda de Bracamonte, gestionada por la FGSR que, además de ser un modelo de biblioteca

“La biblioteca es un ámbito ideal para el aprendizaje estratégico y operativo”

“El aprendizaje debe generarse cuando sea menos costoso ejecutar el rediseño”

innovadora desde su fundación en la década de los 80, ha sido seleccionada como una de las veinte experiencias de excelencia del sector de la nueva economía de las administraciones públicas españolas por la Escuela de Organización Industrial [6].

La decisión sobre los participantes en la experimentación

En nuestro programa de investigación Territorio eBook se han emprendido desde 2009 muy diversas experimentaciones. Entre muchas otras, se han desarrollado actuaciones como estas: hemos testado la validez de las estrategias de los equipos de la biblioteca para incrementar la motivación de los lectores para disfrutar con los diversos textos; se ha probado la adecuación de distintas aplicaciones comerciales para un servicio de préstamo de ebooks; se han medido los resultados sobre el grado de comprensión lectora como consecuencia de la actuación de la biblioteca o se han testado los medios más eficaces para la integración de la conversación en la experiencia de lectura individual.

El planteamiento de estos proyectos experimentales y del resto de los ejecutados se ha conducido según una secuencia, que es válida para la evaluación de procedimientos en una biblioteca, pero que también es aplicable a las pruebas en tiempo real para el diseño de un producto o servicio de una startup.

¿Cuándo se realiza esta secuencia de aprendizaje? Debemos recordar que el objetivo de este aprendizaje no es otro que el de mejorar el diseño de nuestro proyecto, el de definir una priorización de los esfuerzos en términos de tiempo y presupuesto o incluso decidir sobre la viabilidad de la idea o su posible abandono. Puesto que esta información debe conseguirse cuando sea menos costoso y sea más fácil ejecutar la decisión sobre rediseño o reorientación del producto o servicio, la secuencia debe comenzar en el primer momento en el que la experimentación sea relevante por tener el servicio los suficientes elementos de realidad.

La secuencia del aprendizaje comienza por una selección de quienes deben ser los protagonistas: los lectores. Pero ¿qué tipo de lectores? Responder a esta pregunta con eficacia es clave para que las conclusiones de la experimentación sean útiles. Cuando tratábamos de lanzar un servicio bibliotecario de préstamo de dispositivos de lectura de tinta electrónica (2009) se eligió el segmento de mayor edad con el fin de determinar:

- Si había demanda ¿realmente necesitan los lectores estos dispositivos?
- Si seríamos capaces de prestar ese servicio con un coste asumible, teniendo en cuenta las posibles necesidades de formación en el manejo de los aparatos o la previsible carga de trabajo derivada de la solución de averías o de las labores de mantenimiento.

Optamos por trabajar exclusivamente con los lectores de estas edades durante un cuatrimestre, porque en este caso necesitábamos contrastar el proyecto con el público que, a priori, parecía el más complicado o con un mayor nivel de demanda, con el fin de tomar la decisión sobre el servicio y para establecer las características de diseño con la mayor calidad y seguridad. Si antes de tomar una decisión sobre la inversión nos hubiéramos limitado a preguntar ¿quieres que lancemos un servicio de préstamo de ereaders con libros precargados? la inmensa mayoría habría contestado afirmativamente.

“Se aprenden cosas más valiosas a partir de conductas que de respuestas a un cuestionario”

[6] Sectores de la nueva economía 20+20. Administración y competitividad. EOI (Madrid, 2011).

Sin embargo tenía mucho más valor tomar como referencia alguna de las variables que se obtenían de la experimentación:

- ¿Realmente usaban los dispositivos? ¿había aumentado el tiempo de lectura desde que tenían los ereaders?
- ¿Se apropiaban los lectores de estas edades de esta nueva tecnología con facilidad o había que invertir un gran esfuerzo en sesiones de formación? ¿era necesario poner en marcha un servicio permanente de resolución de incidencias?

No solo la información obtenida durante estos meses fue de enorme valor para adoptar las decisiones más convenientes en esos campos, sino que también fue muy útil plantear la posibilidad de participar en más experiencias. ¿Qué prueba más contundente podemos tener sobre la aceptación de un servicio si todos los participantes se presentan como voluntarios para la segunda fase o a la inversa? Aquí cabe insistir en el poder de los hechos sobre las opiniones en un cuestionario o recogidas en un *focus group*.

Por lo tanto, el tipo de participante que debe elegirse dependerá de la naturaleza de la propuesta que se quiera estudiar. Parece lógico que si lo que se quiere averiguar es el interés de la nueva propuesta, tanto en el caso de un servicio bibliotecario o de una propuesta de valor de una startup, interesa optar por lectores que no sean ya unos convencidos. Un error que bastantes startups tecnológicas han cometido es el de llevar a cabo un test con personas predispuestas y comprometidas (por ejemplo, una app de tipo social con usuarios *geeks* y deseosos de llegar antes que el resto de los consumidores) porque harán esfuerzos muy superiores a los del consumidor medio, más inclinado al abandono ante la más mínima dificultad o demanda de un papel más proactivo.

En cambio ese tipo de participantes proactivos y generosos o *early adopters* son muy adecuados en el caso de que pretendamos encontrar respuestas sobre alternativas para el desarrollo de nuevas funcionalidades o servicios complementarios. Sus sugerencias y sus insatisfacciones son oro puro para la definición de especificaciones sobre la experiencia de usuario o mejoras en la coherencia de unos módulos y otros de la aplicación.

“Para testar una nueva propuesta es mejor trabajar con usuarios escépticos o inexpertos”

“Para testar mejoras de la experiencia es preferible trabajar con usuarios comprometidos o expertos”

Un ejemplo muy reciente: Lectylab

La FGSR ha decidido innovar su propuesta de formación *on-line* para los lectores (fundamentalmente familias) y para los profesionales de la lectura y los libros (bibliotecarios, docentes y editores). Después de una evaluación de las experiencias previas y de un análisis del mercado se optó por la usar el software O-edX, con lo cual se cuenta con un “desarrollador de lujo”: el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Esto permite predecir una evolución de largo plazo en la que, simplemente, tendremos que ir incorporando las sucesivas actualizaciones de un robusto software. Pero sobre ese software hemos desarrollado una capa que incorpora bastantes variaciones, ya que el objetivo era transformar mediante desarrollos propios el enfoque “universitario” hacia uno profesional y de aprendizaje conectado.

En una fase previa se estudió el mercado con el fin de saber si la necesidad de un servicio para los lectores y para los profesionales de la lectura y los libros carecía de otras soluciones adecuadas o mejores. A partir de aquí ha habido que definir la pertinencia de nuestras hipótesis para decidir si son válidas y sobre las variaciones que deben implementarse.

Posteriormente hemos centrado el aprendizaje en la fase de diseño y mejora de la plataforma a través de dos grupos diferentes de participantes:

1. Con el fin de descubrir el grado de aceptación de las herramientas y el tipo de uso que se da a unas u otras utilidades se desarrolla un beta-test compuesto por varios grupos:

- Familias de una biblioteca en el medio rural (Peñaranda de Bracamonte). Se trata de lectores con un perfil sociocultural similar a la media nacional.
- Familias usuarias de Casa del Lector (Madrid) que presentan un capital cultural y una relación con la lectura superior a la media nacional.
- Dos grupos de docentes del medio rural y urbano, que no presentan grandes diferencias entre sí en cuanto a las pautas de comportamiento cultural.

2. Con el objetivo de identificar utilidades y servicios que no son imprescindibles o mejoras a ejecutar en la experiencia de usuario se trabaja con profesionales de la formación y las industrias creativas. De hecho, la mayor parte de los participantes son creadores de contenidos, educadores y creadores multimedia, que se han colocado en la producción de contenidos para la aplicación.

Cuando una startup, o cualquier tipo de empresa u organización emprende una investigación de este tipo lo que pretende es validar o desmentir una hipótesis sobre una propuesta de valor. En este caso la hipótesis sobre la que necesitamos aprender es que las familias que quieren fomentar la lectura en el hogar y los profesionales que trabajan con la lectura y los libros necesitan una propuesta de valor como Lectylab: una plataforma en la que se accede a talleres con series de vídeos (de 1 hora a 1 ½ h en cortes de vídeo de 2 a 5 minutos) cuando quieran y desde donde quieran, para aprender a su propio ritmo y de una forma autónoma.

Los talleres se refieren a aspectos muy concretos y con enfoques innovadores para las familias (cómo contar un cuento con ritmo a un bebé) o los profesionales (Pinterest para bibliotecarios o cómo ser un docente booktuber para los alumnos adolescentes) para que los alumnos aprendan una herramienta específica una vez finalizado ese cursos (cómo construir en el aula un batiscafo como el de Julio Verne). La forma de evaluar el aprendizaje es llevar a cabo un ejemplo concreto y compartirlo con la comunidad en la plataforma (por ejemplo, en el caso del taller para construir instrumentos musicales caseros para acompañar los cuentos infantiles hay que publicar un vídeo en el que se ve cómo se lleva a cabo).

El modelo de diseño y de gestión de esta plataforma prescinde del concepto de cohortes de alumnos, de los tutores, de foros y rompe radicalmente con todas esas metáforas con las que el *e-learning* ha pretendido reproducir en internet la experiencia de aprendizaje en un lugar físico: aula virtual. En este modelo se basa en el *selfpace learning* y en la asimilación sin ambages del hecho de que cada aprendiz está solo frente a un ordenador o una tableta y que es capaz de decidir el ritmo de su aprendizaje.

El camino de la alianza entre una startup y una biblioteca

En este caso Lectylab es un proyecto de la FGSR, pero bien podría ser el producto de una startup que pretende llevar a cabo una ruptura (*disruption*) en el mercado del *e-learning* tal y como lo hemos conocido durante estos años. Mediante un cambio del enfoque didáctico, la propuesta de valor, la experiencia del cliente y en definitiva el modelo de negocio.

“El aprendizaje no se basa en un pre-test sino en una experimentación conjunta con los lectores”

“En el proceso ganan información tanto la startup como la biblioteca para sus respectivos fines”

Lo que es importante recordar es que esta investigación no consiste en el clásico pre-test en el que le preguntamos a unos usuarios su opinión, sino un proceso de experimentación que se realiza conjuntamente con los lectores. En el caso del primer grupo estamos hablando de cerca de trescientas personas que disfrutaron de un proceso de formación a través de una plataforma de *e-learning* plenamente operativa y en ningún caso lo perciben como un test de la aplicación. Hemos lanzado la experiencia de uso de la plataforma como parte de un exigente proceso de dinamización de experiencias de lectura en familia en la biblioteca y en el hogar.

Con este procedimiento no haremos *focus group* ni entrevistas, sino que vamos a recoger de las analíticas de la propia plataforma información sobre la frecuencia de uso, las utilidades que más se usan, el nivel de éxito de la herramienta para publicar los proyectos o las franjas horarias en las que más se utiliza y nuestros equipos bibliotecarios van a trabajar en las sesiones que se realizan quincenalmente para calibrar el avance del proceso de aprendizaje y cualquiera de los indicadores que se obtienen a través de la relación directa con las familias.

Ciertamente, en el caso de Lectylab ocurre como con el mitológico Jano, porque en una misma cabeza están las dos caras: startup y biblioteca. Pero si Lectylab fuese el nuevo producto de una startup, la información que se recogería en la biblioteca sería de gran valor para determinar el interés de la propuesta entre sus destinatarios, los elementos más débiles o con problemas de aceptación o la priorización de esfuerzos en los aspectos más relevantes. Por su parte la biblioteca estaría poniendo a disposición de sus usuarios un nuevo servicio y aprendiendo, a su vez, respecto a sus necesidades, con el fin de generar propuestas innovadoras que intensifiquen la experiencia de lectura.

“Nubeteca es un modelo de utilidad surgido del I+D de la Fundación”

Los ejes prioritarios para el aprendizaje de bibliotecas y startups

Dada la naturaleza contingente de la lectura, que en este momento se muestra de forma tan evidente por el proceso de mutación que vive, es razonable pensar que en cada período habrá unas facetas del acto de leer que serán más relevantes como objeto de aprendizaje.

En la perspectiva micro que fue analizada por Nina Klein [7] en su brillante tesis se identifican ciertos ámbitos para las propuestas de las startups: autopublicación, *Branded content*, libros “aumentados” y financiación mediante *crowdfunding*. A partir de ahí se obtiene una tipología de modelos de negocio y estrategias para definir el nuevo escenario que la “economía de internet” provoca en la creación de valor de la edición. Creo que es muy interesante poner en relación las consecuencias de ese enfoque micro con los otros dos análisis (macro y meso) para obtener una imagen muy rica del momento de efervescencia transformadora en el mundo del libro y la lectura.

La experiencia de la FGSR puede complementar esa visión desde la perspectiva de la transformación de los comportamientos de los lectores, de los cuales somos unos “obsesivos” escrutadores y de los espacios cívicos y creativos en los cuales se desarrollan: las bibliotecas.

[7] Klein, Nina. *New business models in book publishing: An analysis on start-ups and heir strategies*. Hochschule für Oekonomie & Management. (Frankfurt, 2013).

Aprender sobre los modelos de negocio: 24Symbols

Una de las consecuencias del proceso de aprendizaje y experimentación que la FGSR desarrolla desde hace siete años (Territorio eBook) ha sido la creación del proyecto Nuboteca en colaboración con una administración pública –Diputación Provincial de Badajoz– que es responsable de una red de bibliotecas públicas. Este esquema de trabajo tiene dos facetas: una es la oferta muy rica e innovadora de un conjunto de experiencias de lectura y de acceso al contenido y la otra es la de experimentar sobre un modelo de biblioteca digital. Desde la segunda vertiente Nuboteca supone un test de varios modelos de negocio en un conjunto de bibliotecas públicas.

En el proyecto Nuboteca se trabaja con tres sistemas diferentes de adquisición de contenidos: licencias, descargas y suscripción. Esta última opción es la primera vez que se incorpora en España al campo bibliotecario, de la mano de la empresa 24Symbols, y permitirá a los socios de las bibliotecas públicas de la provincia de Badajoz acceder a una suscripción por un mes, prorrogable por otro, y tener a su disposición casi 10.000 títulos. La startup madrileña 24Symbols fue pionera en el mundo cuando en la primera mitad de 2011 llevó a cabo la traslación de un esquema que ya era conocido en el campo de la música al mundo de los libros, por eso muchos la llamamos entonces “El Spotify de los libros”. Desde nuestra organización siempre se prestó una gran atención a este modelo y se hizo difusión desde nuestros medios de comunicación digital. Entonces escribíamos en www.lecturalab.org: “Inspirados en el modelo creado por la empresa sueca Spotify para la música, un grupo de jóvenes españoles ha diseñado 24symbols, una plataforma para leer libros digitales en internet sin necesidad de descargas” y que es, según ellos, “la respuesta a todo lo que está pasando, y lo que vendrá” a pesar del gran escepticismo con el que se acogió. Por este motivo es satisfactorio observar la aparición posterior de servicios como Kindle Unlimited, Nubico o la firma de acuerdos de esta startup de Madrid con Facebook y la apertura de una sede en Nueva York.

Sin embargo es mucho más emocionante haber lanzado esta colaboración por la que los lectores van a experimentar una nueva forma de acceso a los libros y de manejo de la colección. Tanto para la FGSR como para 24Symbols esta es una buena oportunidad para monitorizar el funcionamiento de este esquema, gracias a las herramientas de seguimiento que se ponen en marcha. A partir de un proyecto de esta naturaleza una startup como 24Symbols podrá contar con una información mucho más valiosa para tomar decisiones en torno a la forma de dirigirse al mercado bibliotecario o las funcionalidades más interesantes para los lectores.

Con 24Symbols se da el caso de que su modelo de negocio ni siquiera había contemplado inicialmente a las bibliotecas públicas como un mercado interesante. Esto es normal por dos razones: porque se trata de un enfoque muy innovador y vinculado al consumidor final y porque las propias bibliotecas son reticentes frente a cualquier solución que no implique compra en propiedad. Creemos que la participación en este proyecto está ayudando a esta startup a comprender las peculiaridades del mercado bibliotecario y a modular algunos procedimientos que se habían establecido para un entorno general para hacerlos más eficaces o adecuados al servicio bibliotecario. De esta manera la compañía puede desarrollar nuevas fortalezas competitivas.

Se ha dicho antes que hay 10.000 títulos disponibles para los lectores de esta red de bibliotecas y este dato contrasta con la cantidad que se maneja en España como catálogo vivo de las editoriales en el mercado: 200.000 títulos. Para nosotros el dato es muy positivo porque valoramos más los 10.000 que están que los 190.000 que faltarían, desde el momento en que hace menos de dos años la cantidad disponible era igual a cero. En

“Aprendemos sobre la experiencia en la biblioteca, pero también sobre modelos de negocio”

“La alianza sirve para crear un servicio bibliotecario y rediseñar la propuesta de valor”

estos momentos ya han entrado en este juego cien editoriales cuando se había afirmado que ningún editor tendría interés en trabajar en un sistema de suscripción.

El otro aprendizaje interesante es el de comprender cuáles son los modelos de negocio viables para la empresa y sostenibles para la biblioteca. Ha sido muy interesante el recorrido que ha llevado a fijar un precio de 2,5 €, que es lo que pagará la biblioteca por cada suscripción mensual; el de los miembros de los clubes de lectura será de 0,40 € sin límite de lectores concurrentes, frente a los 9 € de otras ofertas en el mercado. Desde el punto de vista de las bibliotecas puede estar entre sus posibilidades o no asumir este coste (pensemos en el alcance económico de la diferencia por cada mil usuarios).

“La innovación surge con el deseo del lector, tecnología y viabilidad económica”

Lectura social

Recuerda Alberto Manguel en *Una Historia de la lectura* [8] (que la FGSR tuvo el honor de editar en español en compañía de Alianza Editorial en 1998) una carta de Plinio el Joven en la que comenzaba diciendo “Vuelvo indignado de una lectura en casa de un amigo mío...”. La causa de su enfado era que quienes habían escuchado la lectura de un texto “no han despegado los labios” y aclara Manguel que el comportamiento que se consideraba correcto exigía algún tipo de respuesta crítica por parte de quienes escuchaban “que sirviera al autor para mejorar el texto”. La lectura siempre ha sido un acto de comunicación entre autor y lector; en muchas ocasiones también en el sentido inverso y, por supuesto, entre los lectores.

No obstante ahora se da en este caso la intersección entre el deseo de los lectores y la factibilidad proporcionada por la tecnología. La tercera variable necesaria para que surja la innovación es la viabilidad económica. En cuanto al proyecto Nubeteca podemos encontrar otro ejemplo útil para comprender el concepto de *just in time learning*, referido a las soluciones para la integración de la conversación con los libros. Se trabaja también con otra startup denominada Odilo para la incorporación al software del sistema de gestión del *e-lending*.

Odilo es una empresa con sede en Madrid que está orientada hacia la innovación y el servicio a las bibliotecas y que va alcanzando cierta implantación mundial (es adjudicataria en redes de bibliotecas de diversos estados de Estados Unidos y está presente en diversos mercados como Australia, Nueva Zelanda y obviamente Latinoamérica y España). Participa en Nubeteca, no solo como proveedor de contenidos sino como socio tecnológico en un proceso de aprendizaje para mejorar los servicios tanto de las empresas como de las bibliotecas (en palabras de su director general, Rodrigo Rodríguez, supone un desafío para innovar y construir un nuevo modelo de biblioteca pública).

También en el caso de Odilo se puede afirmar que hay un análisis del rendimiento de diversas soluciones para el marketing y la distribución porque aporta al préstamo más de 1.500 títulos, tanto en la modalidad de descargas –28 descargas por título–, sin fecha de caducidad, como licencias con un período de vigencia de 26 meses, con una inversión de 40.000 euros. Es decir, se va a operar con dos modelos de negocio diferentes para poner a disposición de los lectores más de 75.000 préstamos y permite incorporar a lo largo del año novedades correspondientes a un 25 por ciento de la inversión. Casi cien editoriales en total están presentes en esta oferta que se verá incrementada cada año y se llevará una evaluación de los resultados de esta gestión.

Junto a esta vertiente que es objeto de estudio, la alianza entre las bibliotecas participantes y esta startup contempla una parte muy relevante de nuestra experimen-

“La alianza con Odilo permite testar los requisitos reales para integrar la conversación en la lectura”

[8] Manguel, Alberto. *Una Historia de la lectura*. Alianza Editorial. (Madrid, 1998).

tación: ¿cómo integrar de un modo eficaz la conversación en la experiencia de lectura? En relación con este asunto el trabajo con los lectores vuelve a ser crucial gracias a sus utilidades de la plataforma y a la identificación de necesidades. De alguna forma la biblioteca se convierte en un catalizador y traductor de las prioridades, necesidades y preferencias de los lectores para actuar como una instancia de diálogo con la startup en el campo de las prescripciones o requerimientos técnicos.

El objetivo de la biblioteca es el de conseguir integrar en el programa para la lectura de los libros las herramientas para comentar, anotar y compartir con el resto de lectores y poder recuperar datos y establecer analíticas de carácter estadístico que nos permitan generar una información muy rica para la elaboración de propuestas por parte de las bibliotecas, así como –pensamos– para el sector editorial.

Fidelización y CX

Otro ámbito en el que es sugestivo avanzar es el de la experiencia del lector en la biblioteca y fuera de la biblioteca en relación con el soporte digital. Desde hace unos años las compañías han incrementado mucho su dedicación y sus presupuestos para mejorar la CX (CX es la experiencia del cliente: *customer experience*) en todos sus canales. El informe *Customer Experience Expectations and Plans* recoge cada año incrementos en el personal y los recursos que las compañías dedican a las estrategias de mejora de la experiencia del cliente. Una de las áreas que crece más es la de las investigaciones ¿cómo percibe el cliente nuestro servicio? ¿qué origina la confianza o la permanencia de los clientes? ¿qué hace que nuestro servicio les merezca la pena y que valor generamos a sus ojos? Con un énfasis especial en el análisis de texto (estudios sobre conversaciones en redes sociales).

Hace unos cuantos años nos dimos cuenta de que un factor crítico para que la lectura digital no pasara de largo de las bibliotecas era dotar a la experiencia de lectura de calidad y sencillez. En 2013 invitamos a Chris Platt para que nos ayudara conocer las iniciativas de las bibliotecas de Nueva York ante ese desafío y nos dimos cuenta de que llevábamos luchando por objetivos similares desde una biblioteca del medio rural ya desde 2010. Después publicamos un ebook en esta misma colección en el que Chris explicaba con brillantez e inteligencia la iniciativa *Readers first* [9], sin duda, una estrella polar para quien quiera entender qué es lo que los bibliotecarios demandan para los lectores en el ámbito de los sistemas de préstamo de ebooks.

No es tan aventurado afirmar que hoy la experiencia de los lectores ante el préstamo bibliotecario de ebooks es francamente mejorable: escasez de la oferta, incordios derivados de los DRM, condiciones incómodas o restrictivas y, sobre todo, la ausencia de un acceso unificado a los contenidos. El acceso se fragmenta en función de las plataformas de distribución y los sistemas propietarios vinculados a dispositivos o a grupos editoriales.

Estamos convencidos de que hay un campo para el negocio de las startups en la solución de este dilema ¿cómo conseguir que todos los condicionantes tecnológicos y contractuales sean perfectamente transparentes para el lector?

Desde el programa Nubeteca hemos asumido el desafío de buscar soluciones para estos obstáculos porque el riesgo cierto es que los lectores busquen sus propias soluciones fuera de los canales comerciales y fuera de la biblioteca: en las redes P2P. Si se quiere

“La lectura digital en la biblioteca debe ser una experiencia cómoda y de calidad”

“La alianza permite probar la solución de una startup para fidelizar al lector en la biblioteca”

[9] Platt, Chris. *La estrategia de préstamo de ebooks de la Biblioteca Pública de Nueva York*. Textos Lectyo (Madrid, 2013).

fidelizarse al lector hay que garantizar primero que la experiencia en relación con el libro digital integra las funciones básicas y opera de un modo cómodo y sencillo.

Con la empresa Odilo se trabaja en una solución que ha conseguido integrar el acceso a los contenidos con independencia de la editorial, del tipo de contrato o mecánica jurídica (descargas, licencias o suscripción) o del último proveedor. Esta startup está experimentando con un sistema de pasarelas entre los diferentes proveedores —con el resto de las startups— y su integración con el resto de los componentes, como los anteriormente referidos de la lectura social.

Hay también en relación con la experiencia del lector un desafío de carácter formal: evitar que *digital* implique falta de cuidado y elegancia formal en el modo en como se nos presenta el texto. Para quienes disfrutamos con una letra bien hecha y otorgamos mucho valor al arte de la tipografía este momento de salto de lo mecánico o analógico a lo digital presenta paralelismos con el salto de lo manual a lo mecánico. Este momento de transformación puede ser revisado en un texto muy hermoso de Eric Gill, publicado en 1931, en el que hay una loa a las artes tradicionales del libro que estaban desapareciendo y de horror ante la industrialización, pero también una defensa de la oportunidad de que lo mecánico respetara la calidad formal: “*It is, however, desirable that modern machinery should be employed to make letters whose virtue is compatible with their mechanical manufacture*” [10]. Hay cierta ironía en el hecho de que la fuente *Gill Sans* esté en el repertorio de nuestros procesadores de texto y que sea el tipo de letra en el que el amable y paciente lector recorre estas líneas (si es que no lo ha modificado en su aparato de lectura). Las bibliotecas también pueden hacer un contraste de la calidad formal de los libros y canalizar la voz de los lectores experimentados hacia los nuevos editores y startups del libro.

Las relaciones entre los contenidos: el *crossmedia storytelling*

Si se pretende ensayar un sistema para la explotación de contenidos culturales en un esquema de *crossmedia storytelling* es necesario, en primer lugar, disponer de una herramienta como la que antes se ha comentado, que genere una experiencia de acceso completamente integrada.

Hay dos vertientes en este nuevo juego: la edición *transmedia* o multimedia y la generación personal o mediada por la biblioteca de experiencias *crossmedia*.

Cada día hay más productos editoriales de tipo *transmedia*, desde las producciones digitales de *Penguin*, hasta sitios web como *Pottermore* y en el caso de lo multimedia la multitud de *apps* como la deslumbrante edición de *The Waste Land*, de T.S. Elliot por *Faber & Faber*. Sin embargo aún son ejemplos concretos que buscan abrirse su camino hasta llegar a un modelo de negocio viable. Muchas de las startups que conocemos tienen su punto de mira en la utilización de tecnologías que permitan la relación entre texto y contenido audiovisual o entre realidad aumentada y narración.

Pero cuando la industria no aporta soluciones aún ni siquiera para poder hacer un test o llevar a cabo un programa experimental la biblioteca innovadora, la biblioteca que funciona como una startup, la biblioteca que quiere ser también un laboratorio de la lectura, se ve obligada a realizar un cierto *bricolaje digital*. Así ha ocurrido en algunas fases de la investigación Territorio eBook en las que los equipos de la FGSR han llevado

“En ocasiones hemos tenido que hacer bricolaje digital para poder aprender”

[10] Gill, Eric. *An essay on Typography*. Sheed & Ward (London, 1931).

a cabo una labor editorial en la que se han combinado textos y recursos audiovisuales. Esto tiene su valor si se tiene en cuenta que nuestro equipo ni se acerca al límite que defiende Jeff Bezos: la regla de las dos pizzas [11]. Por ejemplo, con el trabajo realizado en colaboración con el prestigioso novelista español Lorenzo Silva se insertaron multitud de recursos complementarios (en su mayoría vídeos) en el ebook de su novela *Niños feroces*. Gracias a la colaboración con la editorial fue posible acceder a una versión del texto para instalar en la lectura en el iPad enlaces a vídeos de Leni Riefenstahl con una relación directa con la trama. En otro formato también se han llevado a cabo “enriquecimientos” de novelas como *Lágrimas en la lluvia*, de Rosa Montero, mediante webs y el uso de otras aplicaciones de internet, gracias a la colaboración de la novelista.

Desde la perspectiva de la generación de experiencias *crossmedia* a partir del trabajo de los bibliotecarios, los experimentos de la FGSR ejemplifican la relación directa entre la narrativa *crossmedia* (o *crossmedia storytelling*) con la fidelización, la curación de contenidos a cargo de los lectores, la prescripción.

Si nos limitamos a los primeros aspectos las experiencias en las que el equipo de la biblioteca ha trabajado para generar una experiencia potente en torno a un libro, usando desde las representaciones teatrales, los talleres, las conversaciones con los autores, las versiones cinematográficas o de cómic hasta las impresoras en 3D, hemos obtenido la conclusión de que es posible plantear dos aprendizajes:

- Existe una relación directa entre la fidelización de los lectores en torno a la biblioteca, en torno a una narración o en torno a un autor y la eficacia de la “edición” llevada a cabo por los bibliotecarios de esas experiencias *crossmedia*. Esas experiencias no son replicables fuera de un espacio bibliotecario determinado, se trata de experiencias similares a una interpretación musical o teatral en vivo y el instrumento central son los clubes de lectura. Por lo tanto no son replicables por medios mecánicos o digitales y tampoco son objeto de piratería.
- Este campo es propicio para la colaboración entre startups y bibliotecas, tanto desde la perspectiva del ensayo o pre-test como para el marketing y la prescripción.

A esa segunda faceta se refiere el siguiente epígrafe.

Biblioteca: descubrimiento y prescripción

La biblioteca puede encontrar su sentido en el futuro como centro de generación de experiencias para los lectores en torno a las historias. Puede ser un lugar para lectores de alto rendimiento, inquietos y con deseos de descubrir libros alejados de lo masivo. Desde la perspectiva de alguien que no es bibliotecario cada día parece más claro que la biblioteca no es el espacio para lo *mainstream* sino para el encuentro con nuevos textos y contenidos en general. Por una parte se detecta que las editoriales no perciben con comodidad la relación entre los “grandes libros” (últimamente este término no se refiere a los libros de Faulkner, Woolf, Flaubert, Calvino o Vargas Llosa sino a los títulos con ventas masivas) en soporte digital y el préstamo bibliotecario. Son muchas las precauciones que toman, los retrasos que aplican a su incorporación al préstamo como para que no sea clara la desconfianza del editor y por otra parte su presencia es masiva en todos los

[11] Schnidt, Eric y Rosenberg, Jonathan. *How Google Works*. John Murray (London, 2014): “The two pizza rule which stipulates that teams be small enough to be fed by two pizzas”

“**Hemos demostrado el impacto positivo del trabajo de los bibliotecarios**”

“**La alianza es útil para aprender pero también para el marketing**”

canales comerciales. Quizás la biblioteca no sea el entorno natural para los bestsellers y deba especializarse en obras más exigentes o en propuestas de autores más jóvenes o en la reinterpretación o recuperación de los clásicos.

Estos terrenos pueden ser fructíferos para pequeños sellos editoriales con propuestas innovadoras y de riesgo. El interés que para estos editores deberían tener estas alianzas se deriva de la capacidad demostrada por parte de las bibliotecas de generar comunidades. En los proyectos experimentales de la FGSR se ha observado que el trabajo con una obra determinada ha derivado en una dinámica de fans del autor. Estos fans influyen en comunidades más amplias de lectores que hay en internet en las que comparten y comentan sus opiniones sobre los libros.

“Se ha demostrado la capacidad de las bibliotecas para crear comunidades”

Curación, agregación de contenido y autopublicación

Nos interesa mucho recoger la fuerza creativa y la generosidad de los lectores para ofrecer un cauce lo más eficaz y visible como sea posible. Las bibliotecas han avanzado en el terreno de la construcción de acervos creados por los lectores. Se trata de esfuerzos colectivos que en muchas ocasiones se dirigen a la generación de archivos (como hacen las bibliotecas de Madrid con el programa de recogida de fotografías antiguas para la digitalización y publicación) o los impresionantes proyectos que una excepcional bibliotecaria como Julie Lynch lleva a cabo en la Biblioteca de Chicago con los “diarios de la guerra” o las fotografías de los inmigrantes.

En nuestro caso hemos desarrollado diversas ideas en ese campo. La más reciente es Territorio Archivo, que trabaja desde un contexto de no-ficción para la construcción de las narraciones comunes, que dan sentido a cualquier lectura social, cultural, económica o histórica de los ciudadanos del lugar. Este proyecto se realiza en colaboración con la Fundación Cerezales para convocar a los ciudadanos de Peñaranda para la construcción de un archivo fílmico, fotográfico y documental y su objetivo es el de recuperar las narraciones que sostienen las relaciones entre las personas de la comunidad.

Pero además de este tipo de estrategias nos hemos visto impulsados por el comportamiento de los lectores hacia el campo de la integración entre la experiencia de lectura y el de escritura, en el sentido más literal y tradicional del término. En el marco de la experimentación con la lectura digital se ha ido produciendo una transición de la lectura, de la participación activa en los clubes de lectura y la generación de comentarios y prescripción hasta la escritura. Lectura y escritura es un conjunto indisoluble o también se puede decir que la escritura es otra forma de lectura.

Finalmente se ha descubierto que las bibliotecas pueden ser agentes activos para captar el talento de muchos de los lectores que acuden a ellas para que sus creaciones estén disponibles en el catálogo colectivo de cualquier red bibliotecaria. Esto es lo que se ha emprendido en el contexto de Nubeteca a través de la inserción de una herramienta de autoedición.

Pensamos que una mirada contemporánea hacia la lectura hace de la incorporación de las estrategias de autoedición en una biblioteca algo que cae por su propio peso. Es una idea lógica para dar una plataforma de difusión a todos los que tengan algo que decir. Si la lectura es un acto de creación la escritura lo prolonga para aquellos que quieran también exponer sus vivencias, ideas o sus relatos.

En este terreno nuestro proyecto ha integrado la plataforma de clubes de lectura y de préstamo de libros con los servicios de Bubok, una startup dedicada inicialmente a la

“Colaboramos con Bubok para integrar lectura y escritura”

autoedición de libros y actualmente una compañía editorial que ofrece los servicios habituales de las empresas de esta actividad. Esta startup incorporará los libros escritos por los lectores al catálogo de los libros digitales que se leen y se comenta en las bibliotecas que participan en el proyecto.

Además, con este acuerdo la startup aplicará un descuento de un diez por ciento de sus servicios a los autores que publiquen sus obras y sean socios de la red de bibliotecas públicas participantes. Los autores podrán, si lo desean, gracias a Bubok, incorporar sus obras a plataformas de venta *on line* para que sus libros puedan estar a disposición de lectores de todo el mundo, con lo que se facilita el acceso a lecturas de temática local a muchas personas que, siendo oriundos de la provincia de Badajoz o interesadas por aspectos locales, se encuentran en muchos lugares del mundo.

Para una empresa que también quiera ser una organización que aprende puede ser de una gran riqueza la información que se recoja en una colaboración como esta. Además de la prescripción y generación de comunidades en torno a autores locales, esta startup es una editorial, un nuevo tipo de editorial y como afirma Andrew Keen en su *The cult of the amateur* [12] la vocación insustituible de una editorial es la identificación del talento.

Junto al interés ligado a las funciones editoriales de identificación y selección un esquema como el que se ha puesto en marcha es capaz de generar un buena cantidad de datos cualitativos que orienten la labor de las empresas. Las alianzas entre startups y bibliotecas son susceptibles de generar grandes flujos de información y a eso hace referencia el próximo epígrafe.

Información, fragmentación y pago por los derechos

Uno de los tabúes en el mundo bibliotecario es el de la transacción económica en uno u otro sentido. Sin embargo hoy parece claro que se abre la posibilidad de que las bibliotecas puedan generar recursos presupuestarios como consecuencia de los datos que genera su actividad ordinaria.

Una vez se establezcan en cada red bibliotecaria los códigos y pautas para respetar la privacidad mediante la *anonimación* y se fijen los mecanismos y garantías éticas imprescindibles [13] para que un manejo correcto de las herramientas de big data, en este ámbito pueden crearse vías de cooperación entre bibliotecas y startups. De forma paralela a la progresión de la manufactura y explotación de la información se inicia ahora un movimiento de fragmentación. En el caso de los libros estas tendencias no solo paralelas sino necesariamente interdependientes.

Aún el objeto físico tiene una presencia que ocupa y monopoliza nuestros *imaginarios sobre el libro*, pero finalmente el soporte digital supone la posibilidad de la fragmentación. Esto ocurrió con claridad en el negocio de la música, pero hoy se avanza también en el caso del libro en la línea de identificar piezas, fragmentos y en ocasiones objetos digitales como contenidos autónomos o unidades de IP (propiedad intelectual). Esto implica la posibilidad de descarga, compra y –claro está– préstamo individualizado respecto al conjunto de la obra (por ejemplo, venta o préstamo de capítulos de un libro).

“La biblioteca puede ayudar al editor a identificar el talento”

“Las redes de bibliotecas tienen masa crítica para generar big data”

[12] Keen, Andrew. *The cult of the amateur. How today's internet is killing our culture*. Doubleday (New York, 2007).

[13] Véase el capítulo 9 del libro de Mayer-Schönberger, V. y Cukier, K. titulado *Big Data*. HMH (New York, 2013).

La biblioteca es un terreno natural para la recogida de datos para su agregación y consolidación en productos de información referida a redes grandes, pero también se pueden prever mecanismos más sofisticados que los actuales para gestión del préstamo con un contenido más granular y vinculado más al lector que a los libros.

Obviamente esto favorece la aparición de acuerdos con los propietarios de derechos para la liquidación según el consumo de fragmentos de propiedad intelectual. Este terreno es interesante para las propuestas comerciales de las nuevas empresas que se basen en esquemas de gratuidad combinada con *freemium*.

La relación entre la innovación y el tiempo de los libros

El término “innovación” apareció 33.000 veces en los documentos de los informes anuales y cuatrimestrales de las compañías norteamericanas solo en 2011 [14]. La innovación de las empresas tecnológicas parece no venir tanto de la invención de nuevas tecnologías como de la combinación o sin precedentes de tecnologías ya existentes. Este es un concepto que, al parecer, se predica en la Apple University del cuartel general de la compañía en Cupertino. Este parece ser el signo de los tiempos y en buena medida un patrón de conducta de la innovación de las startups. Quizás por este motivo Jason Pontin, editor en jefe de *MIT Technology Review* publicó en noviembre de 2012 un artículo titulado “¿Por qué no podemos resolver grandes problemas?” [15] Pontin se refería al sentimiento compartido entre muchos en Silicon Valley de que algo malo le había sucedido a la capacidad para resolver problemas importantes de la humanidad desde el programa Apollo en 1969. El resumen de esas ideas sería que internet está bien pero no es un gran avance, “nosotros queríamos coches voladores y lo que tenemos son 140 caracteres”.

El criterio fundamental para que podamos denominar “innovación” a cualquier nueva propuesta tecnológica es que sea útil. Quien va a definir si algo es útil es, obviamente, el lector.

En el campo del libro digital y la lectura, frente al término “innovación” aparece otro con mucha frecuencia “amenaza”. Este concepto se vincula a otros como decadencia, superficialidad, irrelevancia o devaluación que se aplican constantemente desde el campo de la tradición de la “alta cultura”. Desde la FGSR intentamos trabajar siempre con una perspectiva a largo plazo y esto también lo aplicamos a la realidad de la lectura. En este sentido una mirada histórica ayuda a quitar dramatismo cuando recordamos la *amenaza* que suponía la escritura en la Atenas de Pericles, la sustitución de los manuscritos por las copias de la imprenta o la aparición de nuevos géneros de “inferior” calidad. Como recuerda Chartier [16] el discurso llega a *medicalizarse* en el siglo XVIII cuando se habla de los efectos “físicamente desastrosos de la captura del lector por la ficción”.

Sin embargo ni el “incrementalismo” del que peca la industria tecnológica con sus sucesivas versiones, actualizaciones y obsolescencias no debería impedir ver que el tiempo de estas innovaciones es muy escaso, ni el tiempo escaso de esos cambios justifica que se consideren como irrelevantes para los comportamientos lectores. Puede decirse que

“La innovación requiere un tiempo para interiorizar el conocimiento”

“En la biblioteca se crea un tiempo para la reunión de los lectores”

[14] Kwoh, Leslie. *You call that innovation?* *Wall Street Journal*. (New York, May 23 2012). El número exacto es 33.528 veces.

[15] Potin, Jason. *Why we can't solve big problems*. *MIT Technology Review*. <http://www.technologyreview.com/featuredstory/429690/why-we-cant-solve-big-problems/>

[16] Chartier, Roger. *Inscribir y borrar. Cultura escrita y literatura (siglos XI-XVIII)*. Katz Editores. (Buenos Aires, 2006).

hay unas re combinaciones diferentes a una velocidad tal que el ser humano es incapaz de procesarlas de un modo eficiente aún; necesitamos tiempo. Una mirada combinada al internet de las cosas, *big data*, *wearables*, realidad aumentada y demás requiere de un tiempo mínimo para otorgar un significado ambicioso a las diversas combinaciones.

Esta dinámica se une a la de la tendencia hacia la ocupación total del tiempo de ocio de las personas en el consumo de uno u otro tipo de contenido. Como decía Julius Wiedemann –director de Taschen–: “Nosotros no competimos con otras editoriales de arte sino con empresas como *Starbucks*, *Zara*, *Apple*, *Air France* o *Audi*. Todos queremos lo mismo: el tiempo de la gente” [17]. En este estado de saturación de las mentes por las tecnologías y los contenidos, una gran diversidad de nuevas ideas, compañías, formatos y soportes compiten por obtener la atención de los consumidores y una mayoría se encuentra desprovistos de defensas o se muestran como frutos listos para ser “cosechados” [18] por otros.

Hay un tiempo necesario para interiorizar el conocimiento que se pueda derivar de una información que genera sobrecarga cognitiva. Hay también un ritmo para asimilar la *Crítica de la razón pura* o las *Bucólicas* y ese es el ritmo que proponen los libros. El lector es el intérprete que cuanto más experimentado es dota a la lectura de los *tempi* correctos, el de la lectura-navegación, el de la lectura conectada con otros o el lento de la lectura “desenchufada” e individual. En las bibliotecas de todo el mundo se hacen más fuertes y millones de lectores de alto rendimiento alimentan la sabiduría que otorga controlar los significados y la selección del soporte en relación con el objetivo que en cada caso tiene la lectura. Un sector industrial dedicado a los contenidos debería entender, en su propio interés, el valor que tiene no solo conocer muy bien a los lectores sino aprender y colaborar con ellos.

En definitiva, la propuesta de alianza innovadora entre bibliotecas y startups supone una cierta recuperación de la idea de biblioteca y su razón de ser. La esencia de la idea en torno una reunión de lectores en una dinámica de aprendizaje colectivo, como sucedía en las bibliotecas de la Antigua Roma (como en la Villa de los Papiros en Herculano) o en los monasterios del Medioevo, es un elemento seminal de la institución bibliotecaria. “Es una curiosa ironía que muchas veces sea únicamente en esos momentos de transición en que algo que venía dado empieza a ceder el paso a algo nuevo cuando es posible ver el orden anterior con claridad y propósito nuevos” dice Ewan Clayton [19] a propósito de los comentarios de Iván Illich sobre el *Didascalicon*, de Hugo de San Víctor.

“Un sector industrial dedicado a los contenidos debería entender el valor que tiene no solo conocer a los lectores sino aprender y colaborar con ellos”

[17] Entrevista en *El País* (Madrid, 16 de junio de 2011): <http://cultura.elpais.com/cultura/2011/06/16/actualidad/1308175201_850215.html>

[18] Crawford, Matthew. *The world beyond your head. How to flourish in an age of distraction*. Viking - Penguin (London, 2015).

[19] Clayton, Ewan. *La historia de la escritura*. Ediciones Siruela (Madrid, 2013).

www.lectyo.com