READMAGINE 2020

Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Con la ayuda de

Ministerio de Cultura y Deporte
Dirección General del Libro y Fomento de la Lectura

Introducción

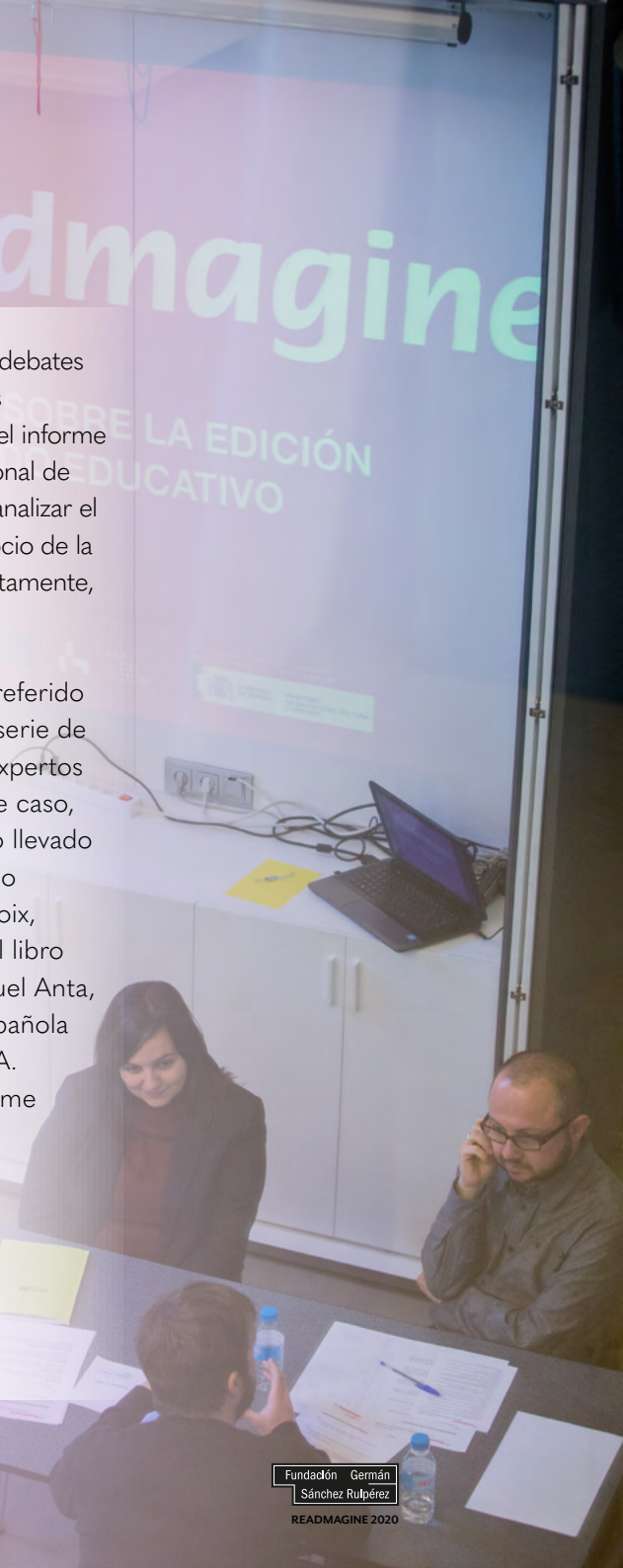
La edición de Readmagine en 2020 ha sido la más extraña de todas las que la Fundación ha organizado desde 2005. Una de las características que se han atribuido a esta reunión anual en torno a la innovación digital de la lectura, los libros y las bibliotecas es que siempre ha permitido una gran cantidad de encuentros personales entre profesionales del mundo del libro procedentes de diversos continentes. Sin embargo, el año de las restricciones más estrictas para viajes y eventos por la Covid-19 esta pretensión se hacía imposible para los organizadores. Por razón se buscaron alternativas digitales, las cuales permitieron un encuentro en remoto a través de videoconferencias y aplicaciones de trabajo simultáneo en tableros virtuales.

Otra de las características definitorias de Readmagine es su orientación anticipatoria: aquí se ha hablado de "blockchain", "transmedia", digitalización, audiolibros, "streaming", inteligencia artificial, modelo de suscripción y otros conceptos varios años antes de que se convirtieran en la "moda" del momento. Así pues, el desafío para 2020 era tratar de aventurar en esas fechas del final de mayo y la primera semana de junio cuáles serían los efectos del virus y las respuestas de confinamiento y distancia física sobre el tipo de modelos de negocio que se consideraban más adecuados para dar respuesta a las transformaciones desde la industria editorial.

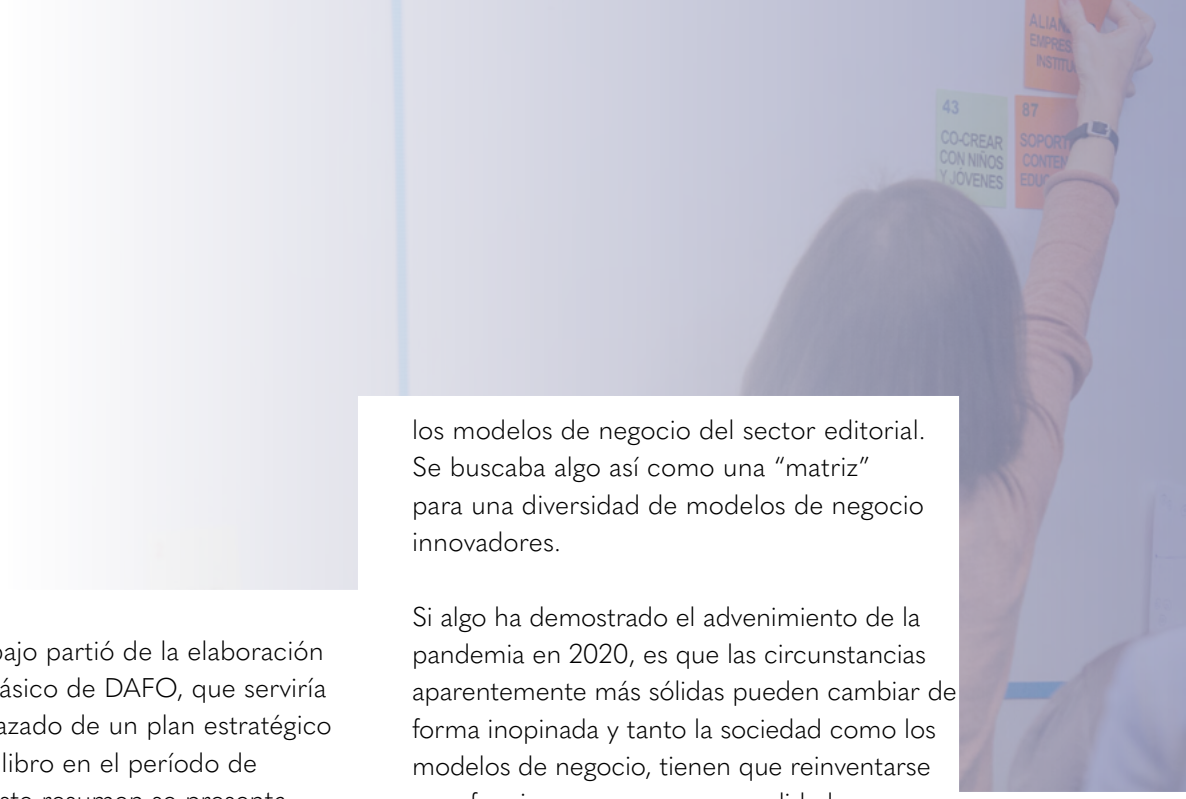
Una de las convicciones que compartían el equipo de la FGSR y sus colaboradores en la primavera de 2020 es que el primer impacto de la pandemia consistiría en una aceleración de la digitalización y que los modelos de negocio debían adaptarse a las transformaciones en la demanda.

Este documento recoge unas notas descriptivas y analíticas que resumen alguna de las reflexiones llevadas a cabo en los distintos debates de Readmagine de 2020 y, más concretamente, es un reflejo del informe que elaboró el grupo internacional de trabajo que se conformó para analizar el asunto de los modelos de negocio de la industria cultural y, más concretamente, de la industria del libro.

Este resumen ejecutivo está referido al informe forma parte de la serie de tres papeles originados por expertos de Readmagine 2020; en este caso, se trata del referido al trabajo llevado a cabo por el grupo de trabajo coordinado por por Marifé Boix, Vicepresidenta de la Feria del libro de Frankfurt y por José Manuel Anta, Director de la Federación Española de Distribuidores y de la IPDA. La versión completa del informe está en inglés en la web **www.fundaciónfgsr.es**.



1. Método para crear ideas sobre modelos de negocio desde el centro de la pandemia



Readmagine es Semana de la Innovación de la lectura, las bibliotecas y los libros que organiza la Fundación Germán Sánchez Ruiperez. En el año 2020 la edición tuvo que reinventarse y adaptarse a la situación de la pandemia. Su habitual formato de debates y generación de ideas en torno a cafés o almuerzos con animadas conversaciones y estimulantes encuentros, tuvo que digitalizarse más que nunca para mantener el distanciamiento social. Sin embargo, el compromiso con la creatividad y la apuesta por la innovación como vía para innovar en la industria del libro, se mantuvieron como seña de identidad de esta cita.

El método de trabajo partió de la elaboración de un diagrama clásico de DAFO, que serviría de base para el trazado de un plan estratégico para el sector del libro en el período de 2021 a 2025. En este resumen se presenta el método que se siguió para transitar desde el trabajo analítico hasta la formulación de estrategias que usan la creatividad como herramienta clave del proceso. Posteriormente se llevaron a cabo los debates para construir un "canvas heterodoxo" para esos nuevos modelos de negocio.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentaba el grupo de trabajo sobre los modelos de negocio, era que no se estaba planteando la generación de un modelo concreto, sino una orientación estratégica que pudiera ejercer de "paraguas" a todos los modelos de negocio del sector editorial. Se buscaba algo así como una "matriz" para una diversidad de modelos de negocio innovadores.

Si algo ha demostrado el advenimiento de la pandemia en 2020, es que las circunstancias aparentemente más sólidas pueden cambiar de forma inopinada y tanto la sociedad como los modelos de negocio, tienen que reinventarse para funcionar en esa nueva realidad.

Pensábamos que para el sector editorial, la única respuesta viable para avanzar y crecer en un escenario, aún solo bosquejado (en el que las secuelas de la pandemia sólo han empezado a manifestarse) consistía en trazar un mapa estratégico basado en la creatividad y la innovación. Por eso, antes de centrarse en el plan estratégico en sí, o utilizar un modelo como el "Busines Model Generation" de Canvas de Osterwalder y Pigneur se optó por la elaboración de un diagrama clásico DAFO y por completarlo con un diagrama de planificación estratégica ad hoc.

“ Si algo ha demostrado el advenimiento de la pandemia en 2020, es que lo más solido las puede cambiar de forma inopinada y los modelos de negocio tienen que reinventarse para funcionar en esa nueva realidad.

2. ¿Cuáles son hoy las fortalezas y debilidades de la industria editorial'

Contestar a esta pregunta tan aparentemente convencional, tenía dos ventajas frente a la opción de centrarse en intentar trazar un modelo de negocio concreto:

1. **Por un lado, su naturaleza fácilmente reconocible por participantes de diversas latitudes y bagajes culturales, lo convertía en un entorno de trabajo "en remoto" confortable para todos.**

2. **Por otro lado, y a nivel conceptual, no sondear esas cuatro dimensiones (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del histórico panorama de 2020 antes de trazar un plan a futuro, rayaba lo incoherente con el propósito del grupo.**

En las sesiones el grupo de expertos trabajó con dos aplicaciones on-line[1] que permitían el diálogo y la generación de paneles o pizarras con imágenes, textos y herramientas de conexión y de priorización o selección mediante votaciones. Las ideas concretas generadas dieron lugar a cientos de post-it virtuales, agrupados en "clusters" que englobaban conceptos o inquietudes más generales. Por lo tanto, en esta primera etapa se generó una gran cantidad de ideas a partir de un enfoque cercano al brainstorming.

1. Esta es la primera ocasión en la que el equipo de la Fundación usó -fuera de las reuniones internas de su propio equipo- una herramienta de trabajo en remoto y simultáneo para la generación de tableros o pizarras de creación colectiva. A partir de este momento, estos instrumentos han sido incorporados a una buena cantidad de experiencias formativas durante la pandemia.

> ***Las debilidades identificadas se refieren a la resistencia a la innovación, a las ineficiencias en la cadena de valor y a la caída de los hábitos lectores***

2.1 Debilidades

En el análisis de debilidades se identificaron tres grandes grupos de desafíos que lastrarían la capacidad de la industria editorial para competir con las grandes plataformas:

- **Primero, las relacionadas con la resistencia del sector del libro a la innovación o el I+D. Esta resistencia que, aunque no es oposición frontal, sí pudo ser constatada y compartida como idea de todos los participantes, conlleva el lastre del uso de estrategias demasiado estables y rígidas frente un contexto de transformaciones exponenciales como el actual.**

- **En segundo lugar, y vinculadas con esa dificultad para la innovación, aparecerían las ineficiencias adicionales derivadas de esa rigidez del sector, y presentes tanto en el flujo de trabajo de la cadena de valor del libro como en el uso que esta industria hace de los estándares.**

- **En tercer lugar, se identificó otro grupo de variables (tal vez fuera del alcance de acción de del sector del libro, pero sin duda, relevantes) relacionadas con debilitamiento de los hábitos de lectura a escala global.**

2.2 Amenazas

En el segundo grupo tradicional de ideas del DAFO, el relativo a las amenazas, los "clusters" de ideas con puntuación más alta y mayor número de conceptos fueron los relativos al modelo GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) y al relativo a transformaciones en los comportamientos sociales y culturales.

La amenaza que encarna el modelo GAFA se resume con las ideas siguientes:

- **Perfil monopolista de los buscadores o comercializadores.**

- **Competencia en condiciones no equitativas.**

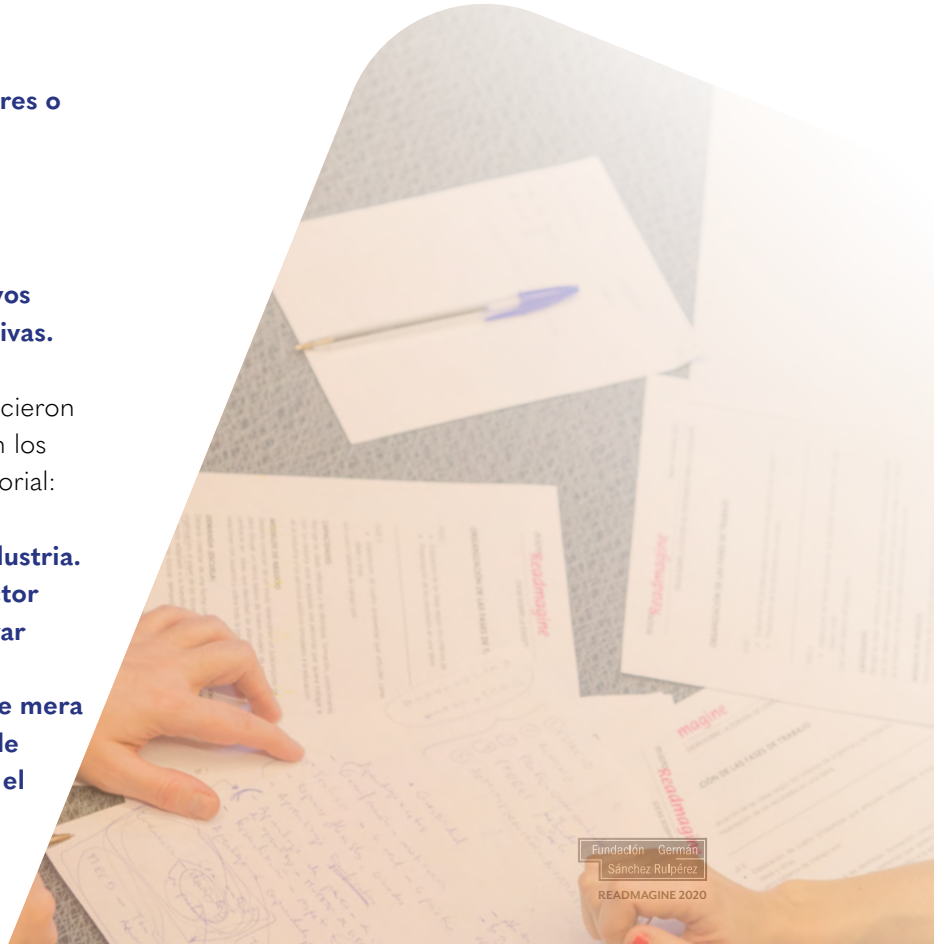
- **Irrupción en el panorama de nuevos actores con estrategias más agresivas.**

Relacionadas con estas tres ideas aparecieron dos inquietudes concretas centradas en los activos tecnológicos de la industria editorial:

- **Baja capacidad inversora en la industria. La insuficiente inversión es un factor que conlleva dificultad para innovar y, como consecuencia de esto, la tendencia a adoptar estrategias de mera resiliencia frente a otras de posible innovación o experimentación en el sector.**

- **Escasa dimensión de las empresas de este sector es más patente aún cuando se trata de competir con gigantes de la magnitud GAFA.**

La segunda agrupación conceptual de amenazas es la referida a transformaciones en los comportamientos sociales y culturales (como es la caída de los índices de lectura) vinculados con la competencia que hay por el tiempo de las personas.



WEAKNESSES

> Las amenazas se vinculan con el papel de las plataformas GAFA y en la rapidez de las transformaciones en los comportamientos de los consumidores.

Las fortalezas se localizan en las destrezas tradicionales del sector del libro

2.3 Fortalezas

En el punto de las fortalezas se destacaron, por un lado, las vinculadas con las capacidades de la industria editorial en el campo de la creatividad y por otro, las relacionadas con la "imagen de marca" tradicional (distinción, cultura, educación, arte) del libro.

También se destacó como fortaleza el alto grado de conocimiento especializado de este sector sobre las necesidades de los lectores, sus perfiles y preferencias.

La conclusión a la que apunta la conjunción de estos factores es que, paradójicamente, las fortalezas de la industria del libro están ligadas a la tradición más que a la innovación, tal como revela la preponderancia de tres ideas concretas:

- **Confianza.**
- **Prestigio de marca.**
- **Experiencia profesional.**

2.4 Oportunidades

Entre las oportunidades que se priorizaron destacó la trascendencia que se otorga al aumento de la accesibilidad universal a la tecnología digital como oportunidad para la industria. Este es un dato interesante, ya que contrasta con el peso otorgado en las fortalezas a los saberes y competencias tradicionales del sector del libro.

La digitalización de la sociedad relacionada con los cambios en los lectores y la posibilidad de alianzas fuera del "silo"

Al margen de esta idea, destacaron tres grandes grupos de variables como campos de oportunidad para la industria en el actual contexto de crisis:

- **La aceleración de adopción de lo digital en la sociedad converge con la posibilidad de acceder a herramientas para la innovación.**

- **Las alianzas con actores externos al sector del libro son compatibles con el incremento de la cooperación en el seno de la cadena de valor del libro.**

- **La aparición de cambios en los hábitos lectores, bien jugada, puede ser una oportunidad para revalorizar y poner de manifiesto la calidad y exclusividad de las experiencias analógicas.**

2.5 Conclusiones

Así pues, podríamos proponer la siguiente idea como resumen de las conclusiones anteriores: el sector necesita para el futuro próximo modelos de negocio que compensen la reducida dimensión media de las empresas del sector del libro, frente a la gran amenaza que implican las grandes plataformas con tendencias monopolísticas. Esta compensación podría producirse mediante la colaboración entre los diferentes actores del sector del libro y la adopción rápida de herramientas y procesos digitales que ya están disponibles en el panorama actual. Los nuevos modelos de negocio deberían aprovechar las destrezas tradicionales del sector del libro, tales como la creatividad y la relación personalizada con los lectores. Asimismo deberían integrarlas con soluciones tecnológicas y de organización para "plantar cara" a la solvencia de las plataformas en cuanto a la experiencia de usuario.

Con este diagnóstico en mano, se dio paso a la generación de un esquema de estrategia para el sector del libro en el período de 2021 a 2025, que funcionase como hoja de ruta para la generación de nuevos modelos de negocio.

3. Hoja de ruta para nuevos modelos de negocio en los próximos cinco años

El esquema inicial se estructuraba en torno a seis líneas sobre las cuales se invitó a los participantes a trabajar:

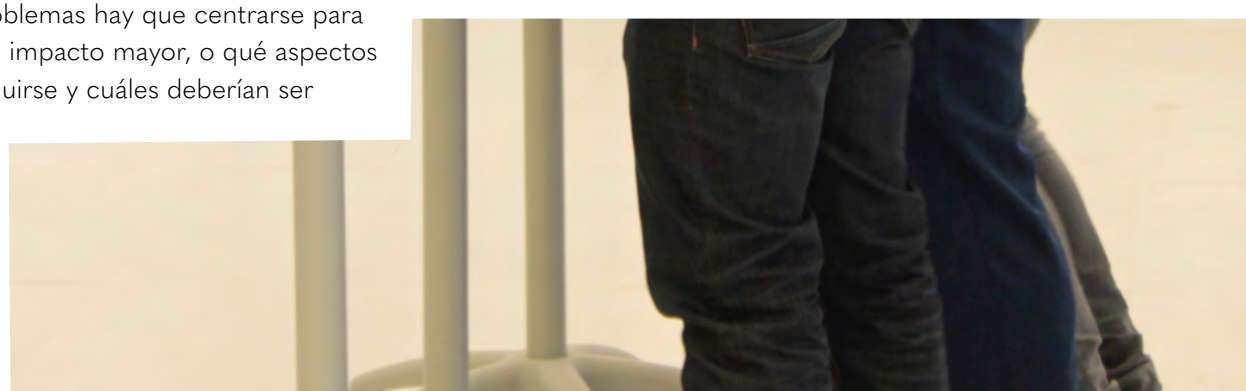
- **Desafíos actuales de la industria el libro.**
- **Aspiraciones de la estrategia u objetivos a alcanzar.**
- **Áreas de actuación.**
- **Los principios rectores para la toma de decisiones.**
- **El tipo de actividades que se seleccionan para alcanzar los objetivos.**
- **El método para medir el impacto.**

El proceso que se siguió para el inicio de este ejercicio fue partir del trabajo analítico del DAFO, para generar estrategias emparejando sus dimensiones con distintos paneles de diseño estratégico. La dimensión de las amenazas sirvió para desarrollar la línea de los desafíos de la industria del libro, las áreas de actuación, y el tipo de acciones a seleccionar para alcanzar los objetivos; mientras que las oportunidades se relacionaron con las aspiraciones y objetivos a alcanzar, así como los principios rectores de la toma de decisiones. La única línea del esquema desligada del DAFO fue la relativa a los métodos de medición de impacto, ya que consisten principalmente en seleccionar qué métricas servirían para medir el éxito de una estrategia, y cómo usarlo para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio.

En esta fase se plantearon preguntas en torno a: qué necesidades del mundo del libro tendrían que satisfacer los nuevos modelos de negocio para competir con las grandes plataformas por el tiempo de las personas, o en qué problemas hay que centrarse para conseguir un impacto mayor, o qué aspectos deberían incluirse y cuáles deberían ser desechados.

Las oportunidades sirvieron para reflexionar sobre las posibilidades de la aparición de nuevos mercados derivados del contexto del confinamiento y modos de acceso digital, así como sobre la posibilidad de potenciar lo analógico en combinación con el acceso digital. En torno a estas ideas se plantearon preguntas sobre las aspiraciones que deberían tener los nuevos modelos de negocio para ser viables o cómo se puede lograr el éxito con ellos y cómo se puede medir ese éxito.

Pero antes de hablar de conclusiones, en mayor detalle cada una de las líneas del esquema de diseño de marco estratégico.



3.1 Desafíos

El grupo de expertos comenzó por identificar qué elementos concretos deberían centrar el interés de la industria del libro, a la hora de optar por nuevos modelos de negocio más adaptados a la situación resultante de la crisis pandémica. Las conclusiones fueron las siguientes:

- **La industria editorial debe potenciar su visibilidad como corazón de la actividad lectora.**
- **Es necesario mejorar la experiencia de usuario como clave de cualquier solución digital.**
- **El sector debe superar la falta de interés y formación en torno a los estándares, así como aprovechar soluciones como Blockchain o Inteligencia Artificial para competir con las plataformas.**
- **La cadena de valor debe trabajar compartiendo unos mismos formatos, tales como Epub, DRM o cualquiera que sea útil.**
- **Es imprescindible mejorar la capacidad de respuesta innovadora del sector editorial ante las incesantes transformaciones.**

3.2 Objetivos a alcanzar

Para desarrollar la línea de "aspiraciones", el ejercicio que los expertos realizaron puede verse como el reverso del ejercicio anterior, ya que se enfoca en las soluciones más que en el diagnóstico.

Reforzar la visión del cliente a lo largo de toda la cadena de valor y el aprovechar los nuevos comportamientos para fortalecer la sostenibilidad e independencia de la industria, centraron buena parte de la estrategia de orientación de formas de negocio viables. También destacó la aspiración de conseguir que la transformación interna de empresas y procesos editoriales fuera el mayor detonante clave para reinventar la oferta, en lugar de una mera reacción a los cambios de hábitos de los lectores.

Para soportar estas aspiraciones se establecieron como base una serie pilares:

- **Mejorar la experiencia del usuario.**
- **Mayor eficiencia en todos los flujos de trabajo.**
- **Convertir los procesos digitales en el motor de las empresas del libro.**
- **Facilitar las cosas a los usuarios internos de la cadena (B2B) a través de los estándares.**
- **Formar alianzas con otras industrias creativas y culturales.**
- **Adopción radical de lo digital como un conjunto.**
- **Liderar desde el seno del propio sector la transformación en empresas.**
- **Monetizar el valor de un contenido mucho más fragmentado.**
- **Trabajar en red para que la industria editorial pueda gobernar su propio futuro.**
- **Ser más eficientes en los procesos y superar la falta de conexión entre los agentes.**

3.3 Áreas de actuación

Los campos prioritarios para los expertos son los siguientes:

- **Mejorar las habilidades en marketing, redes sociales, gestión de la información.**
- **Aprovechar el poder de lo impreso y no olvidar que el "papel" también es una tecnología.**
- **Rentabilizar los metadatos y estándares.**
- **Mejorar las competencias para explotar la propiedad intelectual como materia prima.**
- **Mejorar la formación para el uso de la información generada en los procesos.**
- **Transformar cada elemento de la industria hacia lo digital.**
- **Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.**

3.4 Principios rectores

Los principios rectores conforman el conjunto de orientaciones primordiales para superar los desafíos que afronta la industria editorial y deberían guiar la selección de nuevos modelos de negocio.

En este bloque trabajo, se pidió a los expertos que enunciaran estos principios como una especie de "lemas":

- **Adoptar de una vez lo que ya existe (estándares, herramientas, etc.).**
- **Trabajar a partir de nuestros conocimientos sobre los comportamientos y las necesidades de los clientes.**
- **Controlar todo el proceso sin delegar secciones del mismo en las plataformas.**
- **Implicar en los nuevos modelos de negocio al CEO por encima de los tecnólogos.**
- **Adoptar verdaderamente lo digital como un "todo".**
- **Colaborar dentro y fuera del sector editorial.**
- **Aprovechar los proyectos de cooperación y la creatividad desarrollados durante el confinamiento para futuros modelos de negocio.**

3.5 Acciones prioritarias

El área de este panel estratégico dedicada a la identificación de las acciones se construyó con las siguientes ideas en torno a los modelos de negocio para los próximos cinco años:

- **Abrazar la dinámica de prueba y el error.**
- **Aprender destrezas que proceden de ámbitos distintos al del libro.**
- **Evangelizar en torno a la relevancia de los estándares, explotación de los datos y herramientas para toda la industria editorial.**
- **Licenciar el contenido con un nuevo esquema más granular y fragmentado.**
- **Desarrollar una estrategia digital desde la producción, los metadatos y el marketing.**
- **Construir alianzas para lograr posiciones negociadoras más accesibles.**
- **Buscar a los lectores y obtener una información estratégica y operativa sobre ellos.**

3.6 Métricas para evaluar el éxito

En referencia con los indicadores de medición de éxito, se destacaron los siguientes:

- **Proporción de empresas editoriales realmente digitales o transformadas en actores plenamente competitivos en el contexto digital.**
- **Porcentaje de la participación en el mercado de cada país de las empresas que no son Amazon.**
- **Adopción de los estándares básicos (como Epub3, Onix y otros) por la totalidad de las empresas del sector.**
- **Cantidad de alianzas logísticas consolidadas en cada país.**

4. Unas conclusiones para este "work in progress"

Teniendo todo lo anterior en cuenta, una de las conclusiones extraídas por el grupo fue que los modelos de negocio más pertinentes para la industria del libro en los próximos años, pasan por una transformación de las empresas que permita obtener un mayor rendimiento de la explotación de la información; por la integración lo digital en todas las fases del proceso, y por la mejora de la eficiencia económica de los flujos de la cadena.

Esos tres tipos de acciones de transformación deberían dirigirse a aprovechar la especialización que ostenta este sector en la creatividad o curación de la propiedad intelectual y en saber manejar la relación con los lectores; que son dos activos de los que carece realmente el modelo de negocio de las plataformas.

Un criterio compartido entre los participantes en estos debates de Readmagine fue que la industria debe agilizar sus respuestas a la aceleración digital vivida en la crisis de 2020 y el efecto de consolidación que ha tenido para unas grandes plataformas, cuyo activo fundamental no es la venta de contenidos, sino la recolección de información sobre usuarios.

Los nuevos modelos negocio que se generen en los próximos años, deberían aprovechar las destrezas del sector en torno a la creación de propiedad intelectual como respuesta a esta situación y servir para afianzar la viabilidad económica del sector.

OPPORTUNITIES

“Según los expertos reunidos en Readmagine 2020 los modelos de negocio para los próximos cinco años deben contemplar prioritariamente cuatro grandes estrategias:

- Reducción de costes gracias a la adopción plena de la innovación en procesos mediante estándaresy herramientas digitales.
- Mejora de la experiencia de usuario mediante la eliminación de fricciones a través de la cooperación a lo largo de toda la cadena.
- Compensación de la pequeña dimensión de las empresas a través de alianzas con otras compañías.
- Integración en el marketing de la información sobre los lectores y la generación de comunidades en torno al interés en los contenidos.

Los integrantes del grupo de trabajo fueron:

Arantxa Mellado,
directora de DataLibri, España

Carlo Carrenho,
director de Publish News, Brasil/Suecia

Carlos Rojas,
director de Metabooks, México

Colin Lovrinivic,
fundador de Gouldfinch, Alemania

Diego Echeverría,
de Ink-it, México

Giacomo D´Angelo,
Ceo de Sreetlib, Italia

Giulia Marangoni,
de la Asociación Italiana de Editores

Julia Chardavoine,
directora e Bookmate, México

Laurent Le Meur,
director de EDRlab, Francia

Luisa Wagner,
de la Feria del Libro de Frankfurt, Alemania

Organizado por:
Luis González, Director General de la FGSR (España)

Coordinado por:
Marifé Boix, Vicepresidenta de la Feria del libro de Frankfurt
José Manuel Anta, Director de la Federación Española de Distribuidores y de la IPDA.

READMAGINE 2020

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Con la ayuda de

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE

DIRECCIÓN GENERAL DEL LIBRO Y FOMENTO DE LA LECTURA