DESAFÍOS Y SOLUCIONES PARA PYMES DEL LIBRO EN INTERNET

RENODO

DESAFÍOS Y SOLUCIONES PARA PYMES DEL LIBRO EN INTERNET

Un proyecto de

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

Este proyecto ha recibido una ayuda del Ministerio de Cultura y Deporte

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE
DIRECCIÓN GENERAL DEL LIBRO Y FOMENTO DE LA LECTURA

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN 04

1. PRIMER DIAGNÓSTICO 06

2. FORMULACIÓN DE ALGUNOS DESAFÍOS 09

3. ORIENTACIONES PARA UN AUTODIAGNÓSTICO DIGITAL DE NUESTRA EMPRESA 12

4. EVALUACIÓN DE LAS TENDENCIAS DEL ENTORNO QUE NOS AFECTA A TODOS 15

5. LÍNEAS GENERALES SOBRE LOS DESAFÍOS DE LAS PYMES DEL LIBRO EN INTERNET 17

6. SOBRE LA NECESIDAD DE TRABAJAR LA UX 19

7. CAMPUS EXPERIMENTAL 21

8. LA USABILIDAD COMO DESAFÍO ESPECÍFICO DE LAS PYMES FRENTE A LAS PLATAFORMAS 33

9. CONCLUSIONES 37

0. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se ha desarrollado durante lo que parecen haber sido las fases más complejas de la pandemia. Esta época ha implicado dificultades operativas para el trabajo con los profesionales y ha coincidido con una aceleración de los cambios en los comportamientos. Desde la perspectiva de este estudio y pilotaje de soluciones, el cambio de comportamiento más obvio es hacia lo digital: todo aquello que se puede implementar on-line se pasa a ese entorno: tanto el campus para la formación de los profesionales del libro, como la compra de libros.

Por lo tanto, este proyecto nos ha parecido como uno de los más oportunos que se podrían acometer durante este período.

No obstante, el sector del libro no debe quedarse en la observación de estas rápidas transformaciones en el mercado a pesar de lo intensas que están siendo. Si se quiere sobrevivir y competir con sus propios instrumentos con las grandes plataformas como Amazon, que han ganado tanta cuota de mercad, es conveniente pensar en el efecto a más largo plazo.

No es evidente el modo en el que cambiará el comportamiento de las personas a largo plazo. Parece claro que la pandemia ha transformado la experiencia de los clientes en la relación con los productos editoriales, sin embargo, lo complejo del diagnóstico es que el comportamiento de las personas ya estaba cambiando desde hacía bastantes años. A partir de esta consideración, lo que se sugiere es que las transformaciones que han surgido en la pandemia pueden ser menos soluciones coyunturales, que modificaciones de comportamientos con una trayectoria más larga y que se han consolidado durante esta crisis.

Surgieron numerosas preguntas sobre los efectos para las pymes del libro en relación con la *resaca* de los confinamientos:

- ¿Se seguirá intentando comprar en las librerías de proximidad como forma de apoyo?
- ¿Cuál será la situación del mercado si hay una crisis financiera y social en los próximos años y cuál sería la capacidad de resistencia de las empresas del libro?
- ¿Seguirá erosionándose el papel de la crítica literaria y de los medios convencionales a la hora de identificar las novedades editoriales de interés?

Nuestra hipótesis es que las respuestas más útiles para el mundo del libro español deberían partir de un tipo de reflexión audaz ante estas transformaciones tan radicales y complementarlo con la aportación de soluciones operativas más inmediatas y realizables. Una parte de estas soluciones es lo que la Fundación GSR ha etiquetado como los *implantes digitales* para el mundo del libro. En el caso de este proyecto, se trata de ensayar una combinación de esa estrategia con la experiencia y saber hacer de los profesionales del libro, para formular modelos de desarrollos y soluciones para las PYMES en este entorno de cambios.

1. PRIMER DIAGNÓSTICO

El diálogo con los profesionales del libro (edición, distribución y librerías) ha aportado una primera información, que hemos integrado con un estudio de escritorio (búsqueda en fuentes documentales) para ofrecer una breve relación de conclusiones.

Los cambios en el comportamiento de los compradores de libros se están dando con una velocidad mayor que nunca y parece probable que no se vuelva a la situación precedente:

CAMBIOS DE RELACIÓN CON LA MARCA

Cuando se buscan libros en Internet las personas recurren a marcas que brindan seguridad y en las que pueden confiar en un momento de incertidumbre. Las grandes plataformas son percibidas como marcas fiables para la compra de libros.

CAMBIOS DE EXPECTATIVAS

Las expectativas de los potenciales clientes sobre las marcas se han incrementado mucho y este desafío puede ser el más importante para las PYMES del libro, porque implican una capacidad de respuesta en Internet que hay que demostrar en cada interacción.

CAMBIOS DE HÁBITOS

Los compradores de libros parecen haberse acostumbrado a mezclar la experiencia en Internet -que incluye el encuentro con un título y la compra- con la compra en la librería de su barrio.

Este proyecto se centra en experimentar una solución ante las dificultades a las que se enfrenta el sector del libro en Internet:

- Visibilidad de los libros
- Capacidad de interacción con los potenciales compradores
- Sistemas para la retención de los clientes

La mayoría de esta industria está compuesta por pequeñas y medianas empresas. En los estudios previos de la propia Fundación GSR se observa que muchas de estas empresas -a diferencia de los grandes grupos- han relegado la función de sus webs a un papel de complemento institucional, sin que se integrase como un elemento básico para competir con una propuesta de valor diferente, como es la de las grandes plataformas.

Sin embargo, la relación de las personas con la tecnología apunta a una transformación a corto plazo, que encierra unos desafíos para los que es necesario presentar soluciones.

Si el desafío a corto plazo es superar la incertidumbre de hoy para el sector del libro. Es crucial comprender cuáles son los factores por los que bastantes agentes se están quedando en el camino y conocer los requisitos para que la tecnología sirva como recurso de salvación y crecimiento. También es preciso caracterizar los desafíos concretos que aquejan al diseño y a la experiencia que ofrecen las empresas del libro en su participación en Internet.

2.
FORMULACIÓN DE ALGUNOS DESAFÍOS

En alguna de las conversaciones con profesionales del libro se enunciaron algunas preguntas de carácter general, que han servido para centrar el objetivo de este diagnóstico:

- ¿Cómo podemos identificar las necesidades cambiantes de los clientes?
- ¿Qué forma hay para recoger los indicios sobre la demanda de los clientes y responder con agilidad?
- ¿Cómo controlamos desde pymes los procesos de venta virtual para impulsar la proporción del negocio on-line, que ahora estamos dejando en manos de Amazon?
- ¿Qué tipo de estrategias son factibles para reducir los costos y aumentar la productividad gracias a la presencia en Internet?
- ¿Cómo podemos hacer que nuestra oferta sea visible en el contexto de una competencia en el entorno digital?
- ¿Cómo podemos combinar los canales de venta virtuales y los de nuestros canales tradicionales?
- ¿Cómo podemos integrar la comercialización con clientes finales con las relaciones B2B en el marco de la cadena de valor?

Después de la realización del trabajo de campo del estudio titulado "Visiones desde el libro en la era exponencial" y a través de las reuniones y conversaciones posteriores con los profesionales del libro se han identificado unos desafíos en torno a la presencia en Internet y de relación con la aceleración digital en términos generales. Los desafíos se han clasificado en dos planos: a corto y largo plazo, porque se ha detectado que en el estado de opinión general hay mucha mayor capacidad de percibir el impacto del proceso en el momento actual que lo que implicará a largo plazo (en estos momentos hablar de largo plazo puede significar tres o cuatro años).

DESAFÍOS A CORTO PLAZO

Las generaciones más jóvenes muestran grandes cambios en su relación con la compra de libros. Las empresas deben entender mejor y adaptarse al comercio electrónico y sus reglas. En este sentido, así como la pandemia muestra que lo que parece una información lejana se convierte en dos semanas en una gran oleada de contagios, en el campo de los gustos y las tendencias colectivas se observa el mismo grado de gregarismo y de rapidez en los cambios. El comercio electrónico suscita el desafío de estar permanentemente al día en lo que atañe a lo que las personas quieren sobre los productos y establecer procedimientos para actualizar rápidamente este conocimiento. Por lo tanto, las pymes tienen un desafío a corto plazo que se vincula con:

- La presencia o **visibilidad** de los catálogos y de la propia identidad de cada empresa en el universo digital.
- Su capacidad de hacer un **marketing digital** efectivo en Internet que implique una facturación relevante para la pyme.
- El uso eficaz de la **interacción con su sitio web** para conocer en tiempo real las pautas de interés de los clientes potenciales y los actuales.

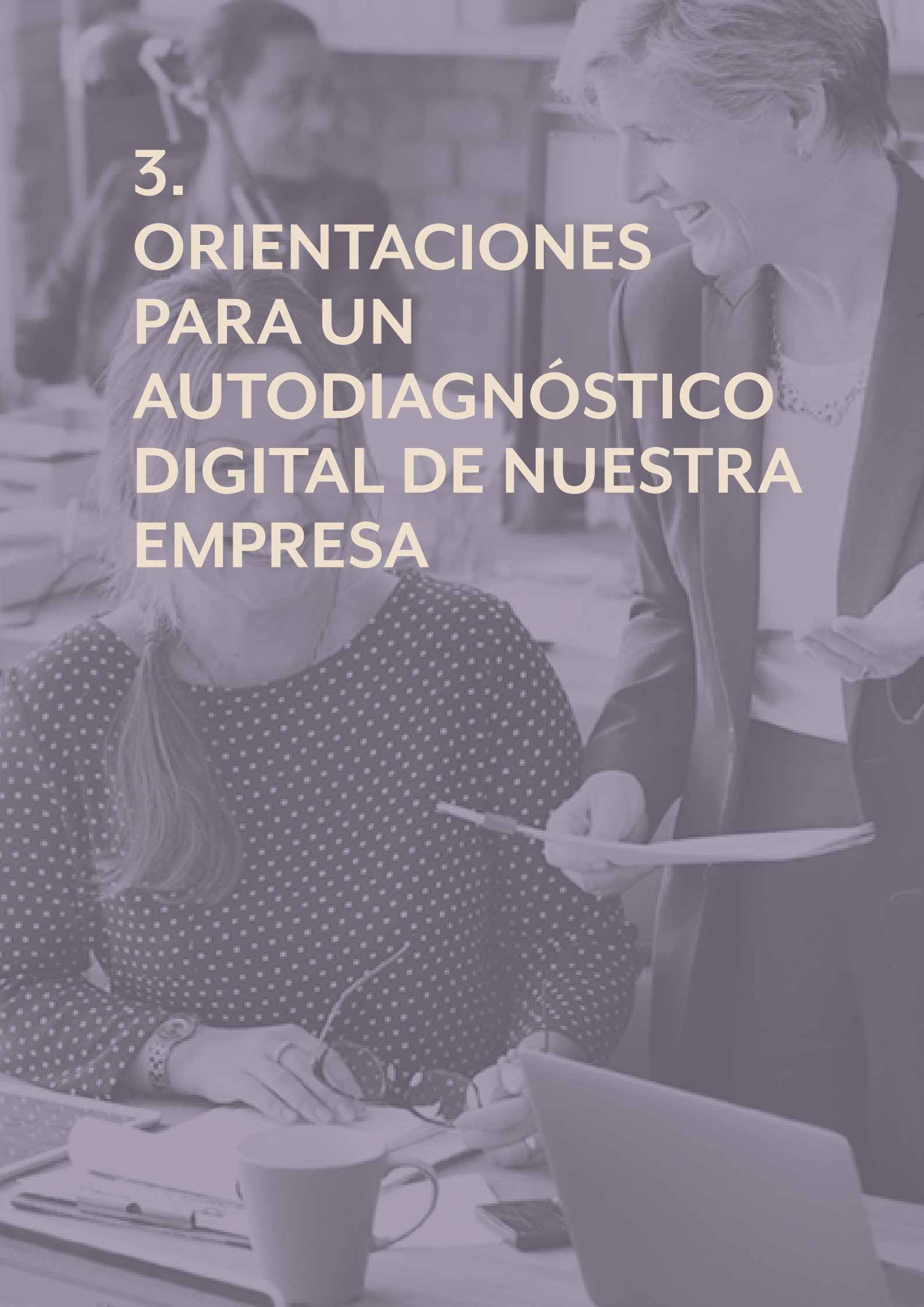
DESAFÍOS A LARGO PLAZO

El significado de la presencia digital de las pymes del libro puede verse transformado y generar un desafío de mayor alcance. Se está observando que a partir de la evolución acelerada de este año y medio en condiciones excepcionales, las **experiencias digitales se convierten en principal fuente de interacción** profesional, relacional y de ocio de muchas personas ¿no habría que pensar en el impacto que pueda tener para el papel de las webs durante los próximos años?

Hasta ahora la mayoría de las webs de las empresas del libro están **diseñadas para complementar,** no reemplazar, las interacciones en persona. Durante este período han florecido una gran cantidad de experiencias en sentido inverso, convirtiendo una conferencia, un curso de cocina o un club de lectura en una experiencia en línea.

A partir de este fenómeno muchas empresas de otros sectores han empezado a construir **comunidades virtuales** personalizadas, interactivas y de intercambio de opiniones y gustos compartidos. Esto puede implicar un desafío a largo plazo que en el caso de las pymes del libro debería ser, más que nada, una gran oportunidad para hacer algo que Amazon es discutible que pueda, sepa o quiera hacer y que un profesional del libro puede liderar.

El desafío a largo del próximo período es trabajar en el sector del libro para reconstruir y recuperar con éxito un impulso nuevo en el momento en el que lo peor de la pandemia parece haber pasado. En la estela de esta crisis el mercado necesita soluciones tecnológicas para comprar y utilizar contenido cultural con más urgencia que nunca. Los sectores que juegan sabiamente sus cartas a través de transformaciones digitales y explotando sus fortalezas tradicionales pueden encontrar nuevas oportunidades para el futuro.



3. ORIENTACIONES PARA UN AUTODIAGNÓSTICO DIGITAL DE NUESTRA EMPRESA

En 2021 el alcance total del impacto de la COVID-19 en las vidas de las personas, la economía global, y las empresas del sector del libro aún no se puede conocer con seguridad. Pero debería utilizarse como un vector de innovación, porque sí parece evidente que la necesidad de transformaciones es la mayor que han experimentado los actuales profesionales del mundo del libro, a la vista de la naturaleza disruptiva de los nuevos desafíos.

Si se piensa en las soluciones para esos desafíos que han surgido es útil contar con un diagnóstico adaptado a cada empresa sobre el marco más estratégico en este momento: el uso de herramientas digitales, la elección de los instrumentos que puedan ser pertinentes para cada negocio y las tendencias que se observan en el mundo del libro en cuanto a las tecnologías.

En el grupo de trabajo que se ha formado para evaluar el tipo de test que una pyme debería plantearse se construyó un catálogo orientativo de **sugerencias para una autoevaluación** que se resume a continuación.

¿ESTÁ PREPARADA TU PYME PARA DOMINAR LA TECNOLOGÍA EN SU PROPIO INTERÉS?

- La tecnología digital está transformando a casi todas las industrias a partir de los confinamientos severos de 2020 y esto afectó también a la producción y comercialización de libros. Es conveniente buscar ejemplos, revisar o definir una imagen que nos permita identificar qué **procesos** de nuestra empresa se han quedado desfasados, cuáles se han adaptado bien y cuáles se han transformado completamente.

- A partir de una mirada a la transformación digital actual que se observa entre otras empresas del sector, estudiar **qué inversiones tecnológicas deberían acelerarse** para mejorar la relación con los clientes de la cadena de valor (B2B) y con el mercado de compradores finales. En este sentido, es interesante construir una reflexión personal y propia sobre el "estado del arte" en el momento actual y evaluar la posición relativa del negocio en este mapa.

- Hay que tratar de valorar cómo será nuestra **relación con los clientes en los próximos cinco años** y sus vínculos con las soluciones tecnológicas que otras industrias u otras empresas del libro (probablemente las más grandes) están usando. En este caso, se trata de evaluar cuáles serían los instrumentos, no tanto para ser líderes de la innovación o ser unos avanzados, como para apoyar el éxito de la empresa.

- Asimismo es útil identificar cuáles serían los componentes de la estrategia digital actual que pueden adaptarse y **aprovechar herramientas actuales** para su reutilización en el futuro.

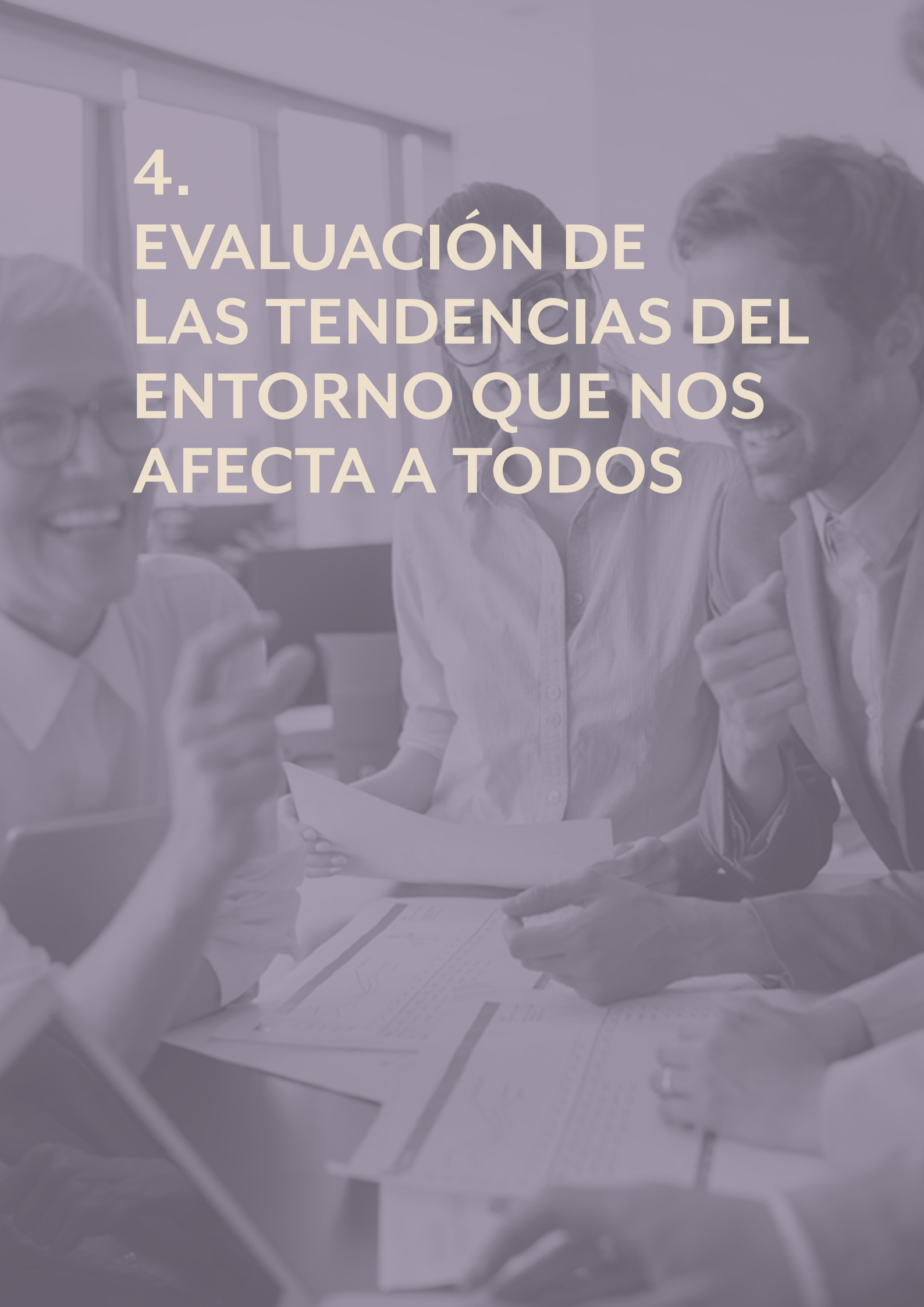
- Es necesario valorar **qué servicios digitales deben pertenecernos y qué servicios pueden delegarse en plataformas externas**. En ese segundo supuesto, hoy es relevante analizar las posibles consecuencias de ese recurso -en aspectos como la logística, la comercialización, los datos o las relaciones con proveedores- que podrían darse en cuanto a dependencia, valor de la marca o relaciones con la competencia.

- Una de las alternativas que se están implantando para las pymes del libro es lo que podríamos denominar como **sistemas compartidos**: plataformas que agrupan a multitud de empresas del sector para compartir costes y soluciones (por ejemplo, *Todostuslibros.com*, *Bookshop*, *Libranda*, etc.). En esta labor de autoevaluación también es conveniente someter a un escrutinio individual para tomar la decisión de participar, estudiando los proyectos existentes, sus impactos actuales y a largo plazo, y nuestra adecuación relativa para participar ellos. En todos estos supuestos es necesario también estudiar la posible percepción de sus clientes finales.

- También es conveniente un análisis de las posibilidades de dotar de coherencia al **servicio combinado de la interacción digital y presencial**.

- La apuesta por cierto grado de automatización exige una constatación del nivel de preparación para dar **respuesta urgente** a las demandas y a las consultas de los clientes (sea un esquema B2B o B2C), así como a las operaciones de venta.

- Por último, es necesario hacer un examen específico de cómo funciona el **principio de confianza** en las opciones para las nuevas estrategias tecnológicas. Esto se refiere a la protección de datos, ética y cumplimiento de la buena gobernanza para que la marca de la pyme no sufra ningún deterioro.



4. EVALUACIÓN DE LAS TENDENCIAS DEL ENTORNO QUE NOS AFECTA A TODOS

Pese a que este modelo plantea la necesidad de *apropiarse* o individualizar un análisis prospectivo en cada pyme, también es posible aplicar algunas notas generales sobre el panorama resultante de las transformaciones de 2020 y 2021. Aunque sean cuatro observaciones con cierto grado de obviedad se ha pensado que es útil citarlas aquí como recapitulación para no perderlas de vista.

EL COMPORTAMIENTO DE LOS LECTORES VA A SEGUIR CAMBIANDO DE FORMA INDEFINIDA

El comportamiento, las percepciones, los valores, y los hábitos de lectura y compra de libros se han visto transformados en diversos periodos. A pesar de que hoy tendemos a pensar que la aceleración digital de la pandemia ha dibujado un nuevo panorama, esta misma situación está cambiando en los consumidores, y muchas de estas nuevas formas permanecerán después de la pandemia.

LOS CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS EXIGEN UNA ADAPTACIÓN PERMANENTE DE LAS PYMES

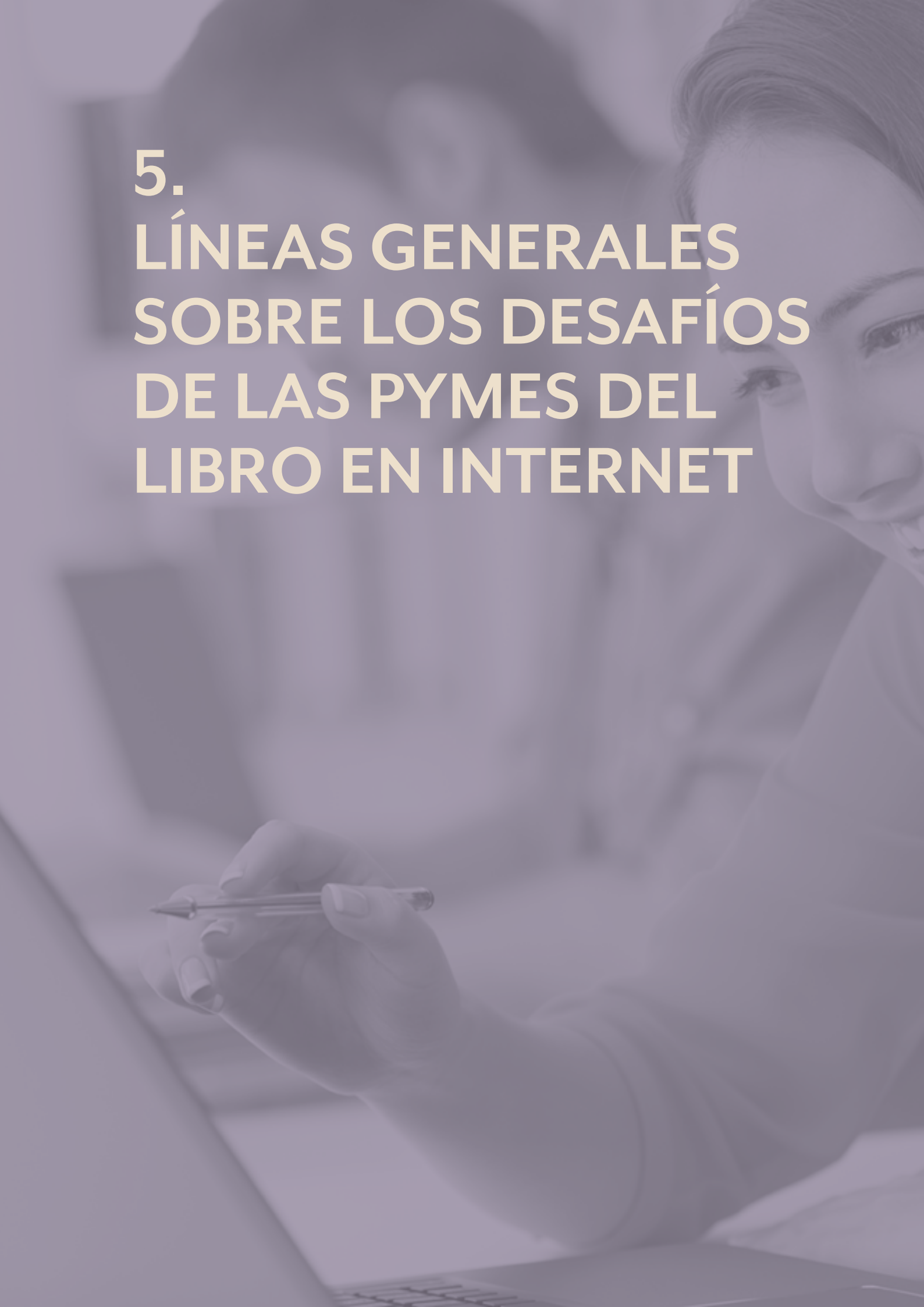
La consecuencia de contemplar los cambios en comportamientos y preferencias como una situación sostenida y no puntual, plantea a las pymes la necesidad de adaptarse continuamente. La forma menos costosa de adaptarse es la aceleración de la ejecución de decisiones de transformación, apoyas en la información extraída de las interacciones en Internet.

EL IMPACTO DE LA PANDEMIA IMPLICA LA URGENCIA DE POTENCIAR EL CANAL DIGITAL

Aunque desde hace mucho tiempo los estudios de la Fundación GSR y otras entidades del panorama internacional proponían la necesidad de abrir o potenciar canales on-line, hoy ya es evidente la urgencia que tienen las pymes de reforzar su vertiente en internet, desde la perspectiva del marketing, aprovechamiento de comunidades de lectores y, sin duda, del comercio electrónico.

LA TOLERANCIA A LAS FRICCIONES EN LA EXPERIENCIA DE USUARIO AHORA ES MÍNIMA

La presencia en Internet debe ser un activo que conecte a nuevos clientes o reconecte a los ya existentes y para que esto sea posible hay que asumir que ha habido plataformas que han fijado el estándar mínimo de calidad de servicio durante la pandemia. Los clientes -tanto en una dinámica B2B como B2C- tienen una tolerancia próxima a cero frente a lo complejo, lo lento o lo incómodo. Asumir este gran desafío implicará renovar el enfoque del trabajo de los profesionales de las pymes para que se centren en las necesidades de los clientes sobre cualquier otra consideración.



5. LÍNEAS GENERALES SOBRE LOS DESAFÍOS DE LAS PYMES DEL LIBRO EN INTERNET

El trabajo con profesionales y con asociaciones del sector del libro español ha conducido a unas conclusiones generarles sobre los desafíos más apremiantes de las pymes del libro en su desempeño en Internet. En la sesión de trabajo sobre las capacidades y limitaciones actuales y sobre las oportunidades se obtuvo un diagnóstico en torno a las **actuaciones requeridas** para mejorar la capacidad de competir en un mercado global, caracterizado por las continuadas transformaciones en los comportamientos y la necesidad de gestionar en este entorno y, más concretamente, se han identificado:

- Los desafíos de visibilidad que presentan los *websites* de las pymes del sector del libro.
- Los problemas más comunes y necesidades de mejora que se detectan en cuanto a la fluidez del uso del sitio web para la interacción o la compra de los lectores.
- La selección de cuáles son los elementos que pueden ser modificados para la solución de esos problemas.

Estas conversaciones nos llevaron a seleccionar unos trabajos que se perciben como **logros a conseguir** en el mundo del libro:

- **Saber para qué sirve una web** y qué se puede hacer con ella, más allá de usarla como una mera presencia de marca.
- Disponer de recursos propios para ser **capaces de desarrollar** una página web o ser competentes para establecer los "requerimientos de usuario" que se deben plantear a la empresa o profesional contratado para hacer dicho desarrollo.
- **Integrar adecuadamente el sitio web con los flujos de trabajo** de la editorial, distribuidora o librería.
- Conseguir que los clientes perciban una ventaja por acudir al *website* y logren **satisfacer** una necesidad como lectores.

En todo este catálogo de retos subyace como asignatura pendiente la de encontrar una relación adecuada con la experiencia de usuario, en el desarrollo de la presencia de las pymes del libro en Internet.

6. SOBRE LA NECESIDAD DE TRABAJAR LA UX

Las circunstancias de la pandemia han promovido que Internet se consolidase como el terreno en el que las pymes del libro deben competir con los gigantes digitales. Esta razón basta para percibir la importancia de las condiciones en las que las empresas del libro interactúan con los clientes en tal medio.

Este razonamiento hizo que la Fundación GSR haya elaborado en el pasado algunos recursos para aprender y diseminar el conocimiento generado en torno al concepto UX (experiencia de usuario).

En el ejercicio de diagnóstico se ha utilizado la herramienta de *Design Thinking* con la que la Fundación GSR lleva bastantes años trabajando bien para diseñar prototipos, bien para reciclar a equipos humanos o bien para evaluar problemas y oportunidades en procesos con los usuarios. El punto de partida que usamos es considerar cada organización como un entorno de normas y también un conjunto de relaciones que se han diseñado para producir una experiencia de uso. De esta manera, los equipos de editoriales, distribuidoras o librerías **son 'diseñadores' de un itinerario determinado para los usuarios** que acceden a un cierto producto o servicio.

A partir de otras indagaciones también hemos determinado que es fundamental que el equipo de la empresa esté formado y comprometido con todas las consecuencias de la reformulación de la experiencia de los usuarios: los equipos no comprometidos no pueden fidelizar usuarios. Para que una pyme sea capaz de crear y ofrecer experiencias de usuario exitosas en Internet, los profesionales deben asumir la labor de hacerlas efectivas.

También en el marco de este proyecto se desarrolló un taller sobre desarrollo de webs y experiencia de usuario. En cuanto a la segunda dimensión, el punto de partida era que el diseño UX se refiere a toda interacción del usuario con un producto editorial. Por lo tanto, se deben considerar todos y cada uno de los elementos que conforman esta experiencia, se debe valorar cómo reacciona el usuario en esta interacción y evaluar qué nivel de sencillez presenta para el usuario ejecutar los pasos asociados a la interacción. Desde una perspectiva más amplia, se habla del diseño centrado en el usuario, como un concepto referido a un proceso de diseño en el que el foco está en el usuario y sus necesidades en cada una de las fases del proceso.

Es cierto que cada una de las iteraciones pasa por distintas fases y así se planteó en el taller:

- Contexto de uso: se tiene que identificar a los distintos usuarios, el uso que harán del producto o servicio, las motivaciones y las condiciones de uso.
- Requerimientos del usuario: consiste en identificar cualquier requerimiento u objetivo de usuario necesarios para lograr la satisfacción o éxito del producto.
- Diseño de una solución: parte de la aproximación a la idea del diseño, prosigue con la construcción del prototipo y finaliza con el diseño.
- Evaluación del diseño: consiste en un test integral (factores como la usabilidad entran en esta fase) para probar el diseño finalizado, testando la correlación entre la solución y aquellos factores anteriores como son el contexto de uso o los requerimientos de usuario.

7. CAMPUS EXPERIMENTAL

En el marco del diseño de este proyecto se organizó un *campus experimental* para testar el diseño de formatos de aprendizaje para dotar a los profesionales del libro de recursos para afrontar los desafíos identificados previamente.

- Esta experiencia tenía dos partes claramente separadas aunque enlazadas:
- Taller de *design thinking* para la definición de un esquema de visibilidad de las pymes en Internet.
- Taller sobre el uso práctico de *UX-UI design* con el esquema básico de diseño para "diseñar una página web en un día" y una sesión sobre Html y Css para principiantes.

En el primer taller se comenzó con un tablero (usando una herramienta de trabajo en remoto) para el desarrollo de una sesión de *Design Thinking sprint*, bajo los **criterios** siguientes:

```
Esta es una sesión "sprint" de  Design Sprint para trabajar
juntos en la solución para:
  • Que las pymes del libro sean más robustas en Internet
  • Que sean capaces de ganar y retener clientes
  • Que afronten con sus propias capacidades la ocupación
    creciente del mercado por parte de las grandes plataformas

Queremos que al final de este taller hayamos:
  • Definido y comprendido bien el desafío
  • Creado ideas para mejorar el papel de nuestra web en la
    relación con nuestros clientes
  • Comprender el papel de la experiencia de usuario y
    conectar con el objetivo de la sesión de mañana
```

A continuación se desarrolló una sesión de **inspiración** mediante el diálogo de tres expertos que tenía como finalidad la selección de ideas por los participantes. Se solicitó a los profesionales que participaban que escucharan a los expertos y fuesen seleccionando las ideas que les parecieran más útiles para generar el desafío de partida y que las agruparan en cuatro áreas de reflexión estratégica:

- Problemas tradicionales del sector del libro
- Desafíos más recientes relacionados con el contexto digital
- Capacidades propias y tradicionales del sector
- Fortalezas y oportunidades de las pymes del libro frente a los nuevos sectores

Los expertos que intervinieron fueron:

- José Manuel Anta (Director de FANDE)
- Luis González (Director General de la Fundación GSR)
- Jordi Nadal (Director de Plataforma Editorial)

En relación con los **problemas tradicionales** del sector del libro el cuadro de ideas seleccionadas fue el siguiente

Respecto a los **desafíos más recientes** relacionados con el contexto digital las ideas que se obtuvieron fueron estas:

En lo que se refiere a las **capacidades propias y tradicionales** del sector el resultado fue este:

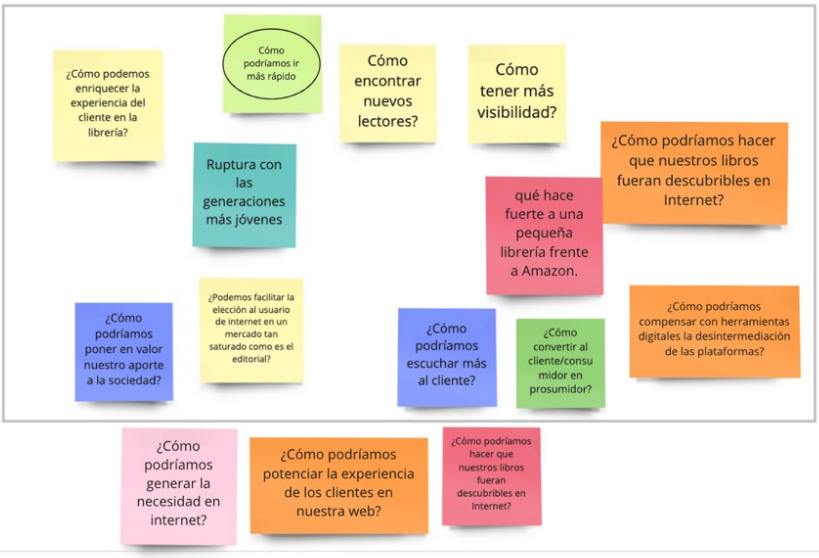
En lo que respecta a las **fortalezas y oportunidades** de las pymes del libro frente a los nuevos sectores los participantes extrajeron estas ideas:

A partir de este planteamiento se establecieron dos claros objetivos a largo plazo, desde la convicción de que *el largo plazo es muy corto* dada la inminencia de las transformaciones y se cifró en 3 años:

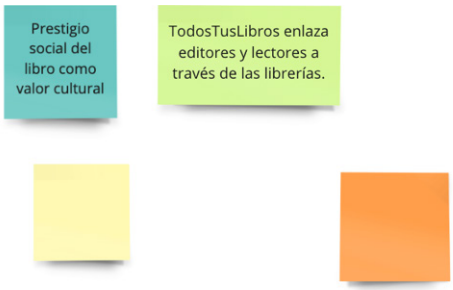
- Ser astutos y usar implantes digitales para rentabilizar las capacidades innatas del sistema del libro: "tenemos que usar bien el petróleo".
- Obsesionarse por entender a los lectores y cómo conseguir que sigan leyendo.

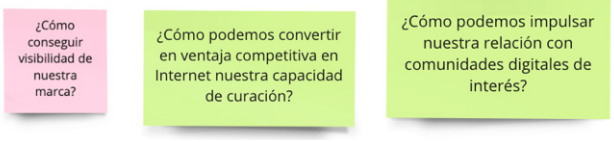
Prosiguiendo con la secuencia de la sesión de *Design Thinking* se pasó a un momento clave: la respuesta a la pregunta *How might we?* (que podría traducirse como: *¿Cómo podríamos?*) y que consiste en ponerse en el punto de vista del cliente o usuario de los servicios de las pymes en Internet. En esta fase también se clasificaron los HMW según su identificación como debilidades o como fortalezas.

DEBILIDADES



FORTALEZAS





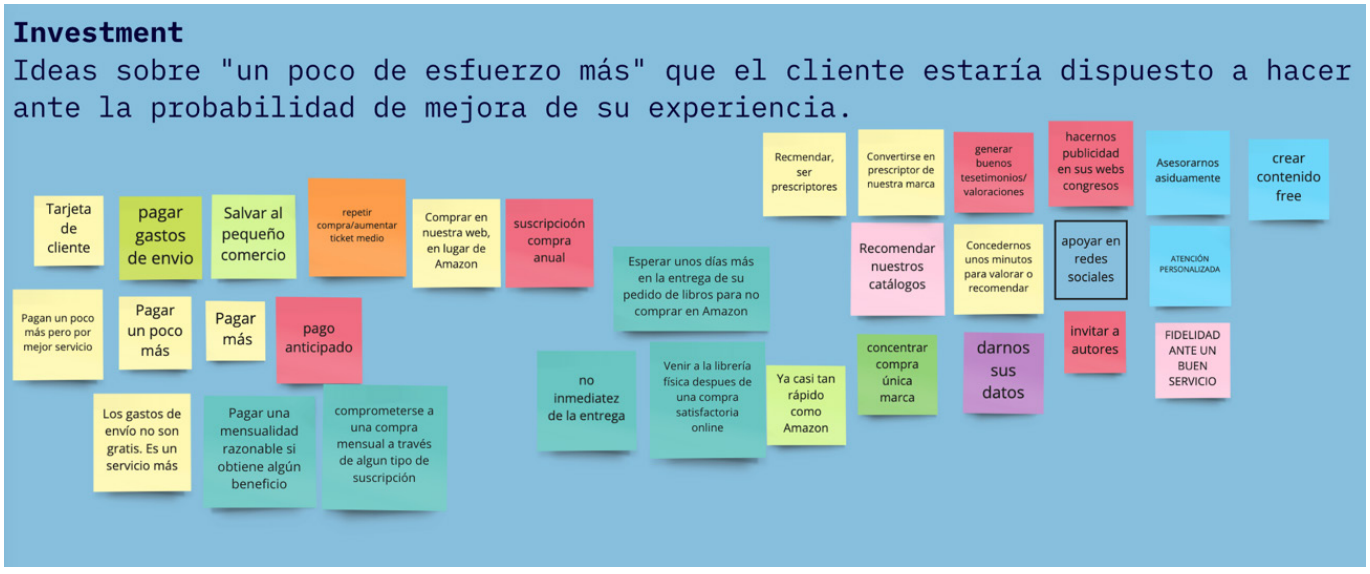
En la fase ulterior de este ejercicio **se pasó a centrar el diseño en el plano del marketing** de las pymes del libro en Internet. Para el desarrollo de estas ideas se llevó a cabo una sesión en torno al modelo HOOK a fin de establecer un ciclo en cuatro pasos.

1. Estímulos o disparadores externos.

2. Identificación de las acciones requeridas a los clientes.

3. **Identificación del tipo de recompensas sociales, de recursos o de autoestima que se ofrecen a los clientes potenciales a partir de su interacción con la marca de cada pyme o con la experiencia on-line con sus productos.**

4. **Identificación de los esfuerzos adicionales que los clientes estarían dispuestos a hacer ante la mejora de la experiencia de la interacción con los productos y servicios.**



Este modelo HOOK se completó cerrando el círculo con un bloque de trabajo en torno a los estímulos o disparadores internos de la presencia en Internet de las pymes. El modelo contemporáneo (y muy influido por la situación de la pandemia) se organiza en torno a siete estímulos emocionales:

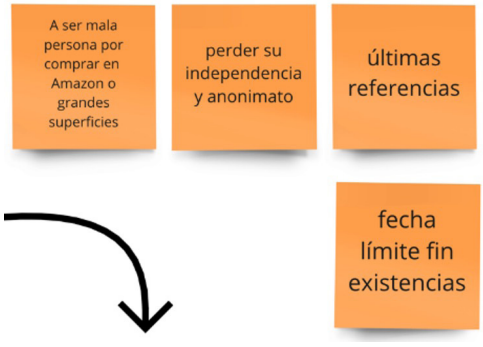
1. Satisfacción inmediata
2. Liderazgo
3. Temor
4. Valores
5. Culpa
6. Confianza
7. Pertenencia

A continuación se recogen las ideas que se fueron colocando en la pizarra compartida durante esta fase de la sesión.

SATISFACCIÓN INMEDIATA

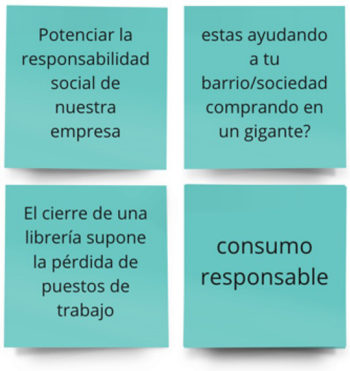
LIDERAZGO

TEMOR



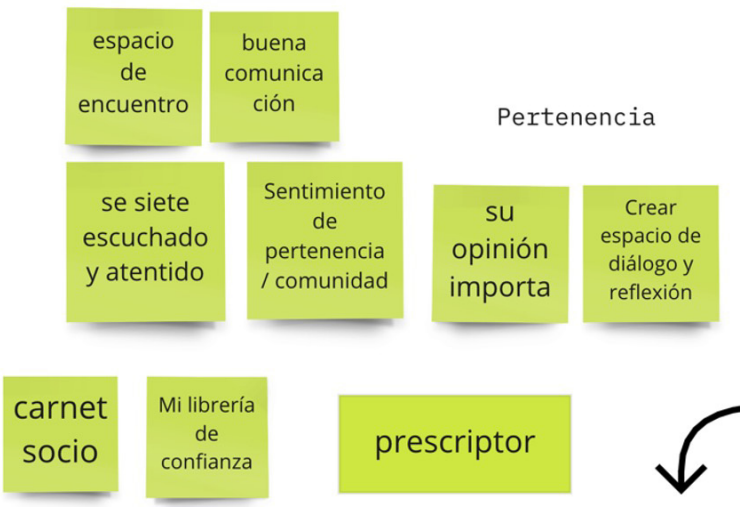
VALORES

CULPA



CONFIANZA

PERTENENCIA



La sesión de *Design Thinking* se cerró con una selección de las ideas más interesantes y su evaluación de acuerdo con un esquema de análisis cruzado, según el nivel de impacto positivo y del grado de factibilidad:

Esta sesión dedicada a la descripción del Design Thinking y las formas en las que puede ser rentabilizada esta solución para afrontar los desafíos de las pymes, al redefinir su trabajo en Internet se basó en el repaso de las **cinco fases básicas del procedimiento**, pero se integró con los desafíos concretos de las pymes en Internet. El resumen del proceso de trabajo es el siguiente:

Empatizar

Comenzamos con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando o buscando y también de su entorno. Debemos ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades. Tenemos que meternos en la piel y en la cabeza de los usuarios y de sus problemas

Definir

Durante la etapa de definición se filtra la información recopilada durante la fase de "Empatía" y nos quedamos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

Idear

La etapa de "Ideación" tiene como objetivo la generación de cuantas más opciones, mejor. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo, no hay límites y no tenemos que tener prejuicios de valor. Todo puede valer y en muchas ocasiones las ideas más raras son las que generan las soluciones más innovadoras.

Prototipar

Por medio del prototipado construimos un modelo "rápido" que ayudará a dar forma a lo que hasta ahora era una idea o concepto. A partir de este momento ya existe algo tangible, se baja al plano real lo que hasta ahora era algo etéreo. La característica de hacer un modelo o prototipo "rápido" conecta con la idea de *Producto Mínimo Viable* (MVP *Minimum Viable Product*) de la metodología "Lean Startup", se hace algo que no nos consuma demasiados recursos ni demasiado tiempo para poder probarlo cuanto antes (fase posterior de test), se saca al mercado, se analiza, se aprende de los errores y se mejora, fundamental este flujo de actuación "rápido" que es transversal y se utiliza en muchas de las metodologías de gestión actuales.

Testear

Enlaza con la fase anterior en la que habíamos creado el prototipo, ahora lo probamos con la ayuda del público objetivo hacia el que se orienta la solución que estamos desarrollando. Una vez obtenidas las evaluaciones de la etapa de test, se incorporarán sus conclusiones para mejorar la solución que se busca.

El segundo taller tenía como objeto enlazar conclusiones de la sesión de Design Thinking con una visión práctica de los elementos fundamentales para la **construcción de una web eficaz** desde la perspectiva de la interacción con potenciales usuarios y la fidelización con los clientes existentes.

La primera parte tenía un perfil teórico para que los participantes comprendieran cada uno de los elementos que luego se iban a probar.

1. ¿Qué es el diseño de experiencia de usuario?
    - Conclusiones desde el *Design thinking* para la experiencia de usuario
    - Definición real de lo que es *User Experience* y *User Interface*
    - Importancia de la digitalización
2. ¿Qué es un CMS?
    - Alternativas en el mercado: ventajas y desventajas
    - Cómo utilizar *wordpress*
3. Cómo plantear un buen diseño y estructura web:
    - Elementos esenciales en una página web
    - Optimización de la conversión de los usuarios
    - Cómo garantizar una buena experiencia de usuario

La segunda parte se basó en una experiencia práctica (completamente "hands on") para la construcción de un sitio web usando módulos de html y con la ayuda de monitores y programadores que accedían a las diferentes *salas zoom* que se habían habilitado. Se trató de un taller planteado para no informáticos, con el fin de que profesionales del sector del libro comprendieran las variables fundamentales para construir una experiencia de usuario que potencie soluciones frente a los desafíos de esta nueva etapa.

8.
LA USABILIDAD COMO DESAFÍO ESPECÍFICO DE LAS PYMES FRENTE A LAS PLATAFORMAS

La siguiente serie de conclusiones se refieren a las nuevas exigencias en torno a la experiencia de usuario que plantean los lectores en una fase que se acerque a la post-pandemia. La Fundación ha venido difundiendo un resumen teórico con el fin de aportar algún tipo de orientación en el que se resumen las visiones más reconocidas sobre este asunto y que parece oportuno recordar aquí.

La Ley de Miller sobre el problema de la sobrecarga cognitiva y las fricciones

Hay un principio (La Ley de Miller) según el cual: 'El promedio de las personas solo puede mantener alrededor de siete elementos en su memoria de trabajo'. Cuando se ignora esta regla, estamos obligando a la gente a pensar más de lo que debería y provocando una "fricción" en el proceso, que convierte a la experiencia en algo que supone un coste para el usuario y demanda de él un nivel de compromiso que no es habitual ni viable.

La Ley de Fitts sobre lo espacial en la pantalla del ordenador

Esta idea se refiere al tamaño y la colocación de los objetos en una web. La Ley de Fitts estudia la interacción persona-ordenador (proceso conocido por sus siglas en inglés, HCI). Esta interacción se centra en la 'navegación' por el escritorio y según esta ley se puede predecir que 'el tiempo necesario para moverse hasta llegar a un área objetivo viene determinada por la relación entre la distancia al objetivo y el tamaño del objetivo". Esto describe el impacto del tamaño de un botón en función de la distancia a la que está el cursor en la interfaz de usuario.

Ley de Hick-Hyman sobre la relación entre opciones y tiempo para decidir

El tiempo que tarda una persona en tomar una decisión está en relación directa con el número de alternativas de que dispone. Cuando aumentamos el número de opciones el tiempo para tomar una decisión aumentará.

El efecto de la separación para destacar un contenido

El psicólogo alemán Hedwig Von Restorff demostró la tendencia a recordar algo que se destaca respecto a un grupo y le otorga más peso que al resto de los elementos que lo acompañan.

El efecto de la posición en serie sobre el recuerdo de cada elemento

Se refiere a la tendencia del cerebro a recordar más fácilmente a los elementos primero y último de una serie que al resto de los elementos de la serie.

Estos principios se pueden poner en relación con el concepto de usabilidad. La norma en 2021 es que la usabilidad es un criterio selectivo inmediato para las personas que navegan en Internet buscando libros o queriendo comprarlos. En términos generarles, por usabilidad nos referimos a la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta particular o cualquier otro objeto fabricado por seres humanos con el fin de alcanzar un objetivo concreto.

Principios básicos de **usabilidad** definidos por Norman Nielsen pueden servir para concretar esta idea:

- Visibilidad del estado del sistema
- Relación entre el sistema y el mundo real
- Control y libertad para el usuario
- Consistencia y estándares
- Prevención de errores
- Reconocimiento antes que recuerdo
- Flexibilidad y eficiencia de uso
- Estética y minimalismo
- Ayudar a reconocer, prevenir y corregir errores
- Ayuda y documentación

Una guía que recopile los requisitos de la usabilidad podría recoger estos **cinco principios fundamentales**, tal y como fueron enunciados en el *campus experimental*:

- **Facilidad de aprendizaje:** con qué grado de complejidad los usuarios pueden llevar a cabo tareas básicas desde la primera vez que usan la web.
- **Eficiencia de uso:** una vez que los usuarios saben cómo usarlo, ¿pueden ejecutar tareas en un tiempo aceptable?
- **Sencillez para recordar cómo funciona:** cuando los usuarios vuelven a la web después de no usarla por un periodo de tiempo, ¿qué grado de esfuerzo precisan para volver a usarlo sin problemas mayores?
- **Frecuencia y consecuencias de los errores:** cuántos errores cometen los usuarios, cómo de graves son y facilidad para que puedan reorientarse fácilmente.
- **Satisfacción:** cómo de placentero es navegar por la web.

El requisito fundamental para proporcionar una experiencia de usuario óptima es la de satisfacer las necesidades exactas del cliente sin que le cause ningún problema o molestia. Cuando no existe un problema a resolver se trata de conseguir que esa experiencia con el producto o servicio sea lo más memorable y positiva posible.

Las conclusiones extractadas del taller fueron que **la buena experiencia de usuario hoy se basaría en cuatro cosas muy elementales:**

- Uso de imágenes e iconos como soporte.
- Situar al usuario en todo momento para que sepa lo que está haciendo.
- Reducir la carga cognitiva todo lo que sea posible, “Menos es más”.
- Trabajar siempre con bloques informativos.

El instrumento fundamental es el CMS - ***Content Manager System*** – o sistema de gestión de contenido. Es una herramienta software para crear, administrar y gestionar un sitio web:

1. Creación del sitio web.
2. Gestión y mantenimiento del sitio web.
3. Administración del sitio web y del propio contenido.

Las ventajas de este tipo de solución son:

- Rapidez
- Bajo coste de implementación
- Control del contenido
- Producto similares y posibilidad de escalar
- Los inconvenientes son:
- Mayor tiempo inicial
- Mayor coste
- Más personalización
- Producto ad-hoc

En el campus experimental se presentaron cinco tipos de CMS:

Shopify

- Permite diseñar tu tienda online al gusto sin necesidad de tener conocimientos de programación.
- Específico para *e-commerce*.
- Plantillas poco personalizables a no ser que tengas experiencia en programación.

Drupal

- Se utiliza para crear sitios web dinámicos y con gran variedad de funcionalidades.
- Se requiere experiencia web y conocimientos básicos de código.
- Se trata de un sistema modular con una arquitectura muy consistente, que permite que los módulos creados por cualquier desarrollador puedan interactuar con el núcleo del sistema.

Magento

- Se basa en el código abierto y de gran valor.
- Ofrece muchas funcionalidades y opciones de personalización en las tiendas online y más seguridad en las pasarelas de pago.
- Se requiere un desarrollador PHP para su mantenimiento.

Prestashop

- CMS específico para *e-commerce*, no para contenido.
- Es más potente y son necesarios conocimientos básicos de programación.
- Indicado para grandes tiendas online.

Wordpress

- Es una herramienta *open source* y un sistema de gestión de contenidos muy popular debido a la facilidad de manejo.
- Ofrece muchos *plug-ins* para añadir a tu web funcionalidades complementarias.
- Destinada a *e-commerce* de tamaño mediano.

9. CONCLUSIONES

La hipótesis de la Fundación GSR en cuanto a los desafíos de las pymes a partir de los impactos de la pandemia que se describieron al principio es que uno de los ámbitos en los que hay que centrarse es en su presencia en Internet. La estrategia que se ha seguido es una suerte de 'ingeniería inversa' en la que planteamos usar las destrezas de lo digital para potenciar lo analógico. Esta idea está basada en la observación obtenida durante estos meses de que las personas necesitan espacios de relación en un momento en el que el contexto digital lo que ofrece son espacios de transacción.

Como ha escrito la Fundación GSR: "Las grandes plataformas han conseguido centrar su servicio en la perspectiva del usuario y han generado una metodología de trabajo que coloca a las emociones y las sensaciones de los clientes como prioridad, de manera que quien compra o usa sus productos está viviendo un proceso diseñado de forma milimétrica para que todo sea sencillo, fluido y atractivo. Aquí se trabaja la seducción para facilitar la transacción".

En este trabajo empezamos por descomponer el itinerario de la experiencia de búsqueda de información y de compra en una serie de fases para tener una visión más acertada de los campos de mejora.

Lo que aporta está mirada es una estructura que nos sirve para encajar nuestro análisis del ciclo con algo de mayor claridad, aunque este despiece puede tener más interés si se introducen aspectos relacionados con la voluntad. A continuación se recogen las once posibles situaciones que puede vivir la interacción entre personas y la oferta de la pyme; las cuales van desde la ausencia de relación hasta el abandono a causa de alguna insatisfacción:

1. Inconsciente
Es la fase previa a que el cliente potencial tenga conocimiento sobre la oferta editorial.

2. Consciente
El momento en el cual el potencial usuario accede a alguna información sobre la oferta.

3. Interesado
El potencial cliente está interesado en el servicio, y está evaluando la posibilidad de aceptarlo y comprar.

4. Compra
En este momento la persona procede a registrarse en la web como cliente o compra un libro.

5. Incorporación
La persona ha pasado a ser formalmente usuaria o cliente del servicio digital por primera vez y aún no lo ha utilizado ni ha comprado.

6. Uso incipiente
El usuario está configurando sus preferencias, está aprendiendo el 'funcionamiento' y usando el servicio por primera vez.

7. Uso experimentado
La persona es usuaria habitual y experimentada del servicio. Esto implica que su experiencia satisface completamente su necesidad o, al menos, lo que precisa en relación con el servicio.

8. Adaptación
En esta fase se produce un cambio, bien porque se accede a una nueva función o se modifica o actualiza algún elemento que impacta sobre la experiencia y se debe saber cómo está afectando al usuario.

9. Incidente
En esta fase el servicio sufre fallos y es necesario conocer cómo afecta al usuario cualquier interrupción o problema y cuál es su experiencia en relación con este incidente.

10. Reconsideración
Esta situación se corresponde con aquel usuario que está 'replanteándose' su relación con la pyme reconsidera la razón por la cual utiliza un servicio y valora la opción de abandonar esa relación.

11. Abandono
En esta situación se encuentra quienes antes eran usuarios y han abandonado el servicio.

Las observaciones derivadas de las sesiones colectivas de trabajo creativo y, sobre todo, el taller experimental, han mostrado que la mayoría de los profesionales de las pymes del libro consideran que el conocimiento exhaustivo de los procesos para la construcción de webs y de una buena experiencia de usuario debe delegarse en profesionales informáticos. Lo que esto implica es que se centra el trabajo en recibir el producto final y de aquí surge la dificultad de no poder intervenir sobre los vectores fundamentales de la interacción con los clientes. Deberíamos ser capaces de encontrar las formas para hacer interesante (y hasta imprescindible) el conocer unos mínimos instrumentos de **bricolaje digital** para que estos profesionales puedan liderar el 100% del proceso, pues son ellos quienes conocen el negocio y son conscientes de la importancia relativa de cada aportación de valor para los lectores.

En segundo lugar, se ha observado también que hay una visión del **marketing digital** como algo equivalente a presencia en redes sociales. Es realmente enorme el campo de crecimiento de nuestro sector del libro en el terreno, del marketing en Internet y se abren grandes posibilidades para provocar resultados positivos en la viabilidad de las pymes de la cadena de valor del libro. En este terreno va a ser crucial la capacidad de facultar a los profesionales con esquemas de formación.

Comprender lo qué realmente importa en Internet implica, además de poder desarrollar una mínima estrategia de marketing digital, captar la importancia comercial de la visibilidad de los productos (fundamentalmente, los libros) y servicios (en muchos casos B2B) en Internet. Esta visibilidad exige que los profesionales y las empresas tengan muy presentes:

- Todos los procesos y las relaciones en el marco de la cadena de valor del libro y las informaciones que deben compartir para que su catálogo esté dotado de todos los elementos necesarios para su difusión.
- Todos los aspectos formales que presentará cada título en su exposición a los potenciales compradores en Internet, tanto en su propia web como en cualquiera de las grandes plataformas de comercialización.

Para cualquiera de estos dos aspectos resulta crucial que los profesionales dispongan de datos y de formación para que establezcan la relación directa entre la calidad, inteligencia y rigor con la que aportan los **metadatos** de cada título y sus posibilidades comerciales.

Otra necesidad que ha aflorado con mayor claridad durante este período tan excepcional es la de encontrar un **equilibrio entre facturación por los canales tradicionales y los canales on-line**. Los consumidores han adoptado de forma generalizada el comercio electrónico y, por esta razón, hoy no parece que la norma debiera ser pensar en que hay empresas del libro que trabajan en Internet y otras sólo en librerías físicas. Buena parte de los negocios libreros que han resistido o han crecido durante la pandemia presentan un enfoque en el que los clientes acuden a los dos circuitos.

Por último, las pymes se van a ver obligadas a saber cómo **diversificar** al máximo entre comercializadores, plataformas o sistemas de aprovisionamiento (distribución tradicional o impresión bajo demanda).

Todas estas notas que se han extraído del campus experimental y el resto de los trabajos confluyen en la conclusión de que en esta etapa buena parte de las soluciones para afrontar los desafíos digitales de las pymes radican en la formación de los profesionales.

RENODO