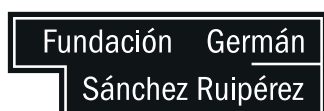


**IMPORTACIÓN DE
COMPETENCIAS
DE OTRAS
INDUSTRIAS
PARA EL SECTOR
EDITORIAL**

RENODO

IMPORTACIÓN DE COMPETENCIAS DE OTRAS INDUSTRIAS PARA EL SECTOR EDITORIAL



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



El Ministerio de Cultura y Deporte no se identifica necesariamente con las opiniones expresadas ni con los resultados del presente estudio.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	4
1. ¿QUÉ ES UN «PAISAJE DE PRÁCTICA»?	6
2. IMPORTACIÓN DE COMPETENCIAS DESDE OTROS PAISAJES DE PRÁCTICA	8
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OTROS PAISAJES DE PRÁCTICA	11
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OTROS PAISAJES DE PRÁCTICA	15
5. SELECCIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE REFERENCIA	18
6. LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN SEGÚN CARLOS GARCÍA-HIRSCHFELD	22
7. EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS SEGÚN AURELIO DEL PINO	25
8. DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA SEGÚN CLEMENTE CEBRIÁN	28
9. OTRAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES	31

0. INTRODUCCIÓN



El proyecto trata de estudiar las competencias y saberes susceptibles de traslación desde otros sectores industriales y disciplinas hacia los profesionales del sector del libro para potenciar un funcionamiento más eficaz de la cadena del libro.

Con esta iniciativa tratamos impulsar el liderazgo del sector español del libro mediante la “importación” de sistemas de trabajo, herramientas, enfoques y metodologías que son habituales en otras industrias o campos profesionales. El estudio sobre el interés y viabilidad de la adopción de esas herramientas se incorporará a estrategias de formación como PARIX.

Para la definición de este proyecto nos hemos inspirado en el concepto de «*Learning in a landscape of practice*», de Etienne y Beverly Wenger Trayner (a partir de ahora, Wenger), sobre cómo las personas aprenden y se desarrollan dentro de las «comunidades de práctica» en las que participan.

1. ¿QUÉ ES UN «PAISAJE DE PRÁCTICA»?



Un escenario o comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten un oficio, que trabajan en una disciplina determinada o, también, que tienen un mismo interés por algo a lo que se dedican. Según los Wenger estas comunidades promueven aprendizajes conjuntos. Por ejemplo, los bibliotecarios o los virólogos pueden formar una comunidad de práctica en la que intercambian información y aprenden juntos sobre las mejores prácticas tales profesiones.

Según los Wenger, la comunidad de práctica genera un cierto «paisaje de práctica» en el que sus integrantes pueden interactuar, compartir información, resolver problemas y desarrollar habilidades y conocimientos. Este paisaje de práctica incluye no solo el conocimiento técnico y las competencias necesarias para ese trabajo en sí, sino también las normas, valores y formas de pensar que definen la comunidad de práctica y la hacen específica y con identidad propia.

Cuando uno se incorpora al mundo del libro detecta rápidamente que hay unos términos, unas reglas del juego, un esquema mental, unos valores y una mentalidad muy concreta, que es compartida como base común en la cadena de valor del libro. Uno de los elementos integrantes del paisaje de práctica del libro son conocimientos y competencias, sin los cuales un profesional del sector no podría desenvolverse con eficacia.

El aprendizaje de los «habitantes» de un paisaje de práctica implica una participación activa, así como una reflexión crítica sobre la propia práctica y el papel de cada uno dentro de la comunidad. Los participantes aprenden no solo de los expertos, sino también compartiendo sus experiencias y conocimientos.

En el seno de la FGSR se llegó al conocimiento sobre las consecuencias de este planteamiento a través de una reunión con Beverly Wenger Trayner, en el marco de un seminario en Seattle orientado al mundo de las bibliotecas. A partir del trabajo que la Fundación ha venido desarrollando durante años para tratar de estimular la innovación en el ámbito bibliotecario, mediante lo que hemos llamado «importación de competencias» ha surgido el interés en plantear algo similar para la industria del libro.

2. IMPORTACIÓN DE COMPETENCIAS DESDE OTROS PAISAJES DE PRÁCTICA



La idea de aplicar los planteamientos del esquema «*Learning in a landscape of practice*» como forma de estimular la innovación se basa en la hipótesis de que los contextos y necesidades diversas promueven el desarrollo de destrezas diversas, pero que, al mismo tiempo, la diversidad es compatible con la existencia de desafíos y necesidades equivalentes.

En principio, la práctica totalidad de las industrias se basan en un mismo esquema: creación de valor para obtener ganancias que repartir entre todos los integrantes de una cadena que ha generado ese valor.

Así pues, lo que busca este ejercicio es fomentar la transferencia y adaptación de prácticas y recursos de una comunidad de práctica a otra, es decir, desde otros sectores empresariales o industriales al mundo del libro.

Nuestro punto de partida se enfrentaba a dos desafíos relevantes:

1. Para adaptar las prácticas o recursos de una industria al mundo del libro hay una operación previa que debe realizarse y que no se caracteriza por su simplicidad: es necesario identificar las comunidades de práctica que comparten intereses o habilidades comunes con aquellas que pudiera presentar la cadena de valor del libro. Es necesario encontrar similitudes de desafíos aunque la morfología del otro sector sea muy diferente.
2. Por otra parte, también es fundamental que fuésemos capaces de identificar sectores industriales o profesionales en los que se hubieran desarrollado competencias que hayan resultado exitosas para resolver esos desafíos equivalentes o similares a los del mundo del libro.

La transferencia de conocimiento y prácticas desde otras industrias puede ser beneficiosa para la innovación y la competitividad del sector del libro español y puede servir para la definición del catálogo de contenidos formativos para dicho sector. Este proyecto parte de la convicción de que, al adoptar prácticas o recursos de otras industrias, una empresa puede mejorar su eficiencia, ca-

lidad, sostenibilidad o capacidad de adaptación, lo que puede conducir a ventajas competitivas y a un mayor valor para los clientes (los lectores).

No sólo se busca la inspiración, sino que una experiencia previa en otros sectores con la aplicación de una cierta competencia o con el uso de un sistema determinado, un proceso, una herramienta tecnológica podría servir para aprender de lo que ha funcionado bien y, también, de los fracasos o los errores que se hayan solventado durante su ejecución.

Esta importación de competencias implica la industria del libro, que puede aprender de las experiencias y perspectivas ajenas, lo que permitiría al sector editorial una adaptación y un enriquecimiento de las prácticas y recursos.

No sólo se ha previsto que esta transferencia de conocimiento y prácticas entre industrias pueda ser beneficiosa para la eficiencia, sino también como disparador de la innovación en un sector que puede caracterizarse por las inercias de largo aliento. Porque, en definitiva, al adoptar prácticas o recursos de otras industrias, la cadena de valor de libro podría mejorar su eficiencia, calidad, sostenibilidad o capacidad de adaptación, lo que reportaría ventajas competitivas.

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OTROS PAISAJES DE PRÁCTICA



Si se admite que la industria editorial puede asimilar competencias y prácticas de otras industrias o comunidades de práctica para mejorar su capacidad de innovación, adaptación y creación de valor para los clientes, sería conveniente identificar a algunos de los sectores o paisajes de práctica (siguiendo la terminología de Wenger) desde los cuales importar competencias.

El equipo de la Fundación GSR ha trabajado en la identificación de ciertas competencias o materias cruciales y que podrían ser importadas desde otros sectores que, por unos motivos u otros, las han desarrollado antes o de un modo más exhaustivo:

1. Diseño y experiencia de usuario
2. Colaboración y co-creación
3. Sostenibilidad y logística
4. Comunicación y desarrollo de audiencias

Las dos primeras competencias son campos que las empresas del sector tecnológico han venido desarrollando de un modo muy intenso.

La pregunta sobre las competencias relacionadas con la sostenibilidad y la logística es más compleja. En el caso de la sostenibilidad, el mundo del libro aún no parece haber asimilado que se trata de un elemento crucial para su desarrollo. En conversaciones con bastantes profesionales del sector (con la excepción de la distribución), se detecta que las competencias vinculadas a la logística no les conciernen porque otras empresas les venden como un servicio. Como respuesta a estas dudas razonables se ha decidido agrupar los conceptos de sostenibilidad y logística: este desafío afectaría a totalidad de la cadena de valor.

La cadena de valor del libro es también una cadena de suministro y la industria del libro podría encontrar modelos en otros sectores en materia de logística y sostenibilidad, especialmente de los que se caracterizan por la gestión eficiente de sus cadenas de suministro.

En las sesiones de trabajo y en los diálogos con líderes de otras industrias se ha solicitado una reflexión sobre cada uno de esos cuatro desafíos. Un primer repaso a las industrias que pueden encontrarse ante desafíos similares o que han trabajado de forma intensa en este terreno sería la siguiente:

1. **Industria alimentaria:** La industria alimentaria ha presentado una eficiente gestión logística en la cadena de suministro, desde la producción hasta la entrega final en puntos de venta de los supermercados, desarrollando competencias en el campo de la planificación de la demanda, gestión de inventarios, almacenamiento o el transporte y distribución, entre otros aspectos.
2. **Industria farmacéutica:** Si hay una industria que se acerque al grado de complejidad que supone la enorme fragmentación y cantidad de ítems o artículos comerciales del sector del libro es la industria farmacéutica, aunque sin llegar a la dispersión de los títulos en venta. Además el caso del sector farmacéutico es muy interesante porque se ha convertido en una referencia en gestión logística, debido a la necesidad de asegurar calidad y seguridad en la entrega de medicamentos. Esto implica una calidad en competencias como son la gestión de inventarios, control de calidad y seguridad en la cadena de suministro.

En el caso de las competencias relacionadas con la comunicación y desarrollo de audiencias, el sector del libro podría encontrar métodos de trabajo interesantes en diversas industrias, como las que se detallan a continuación, que también se enfocan hacia la creación y difusión de contenidos de alta calidad y en la generación de relaciones sólidas con su audiencia.

1. **Industria de la publicidad.** Las agencias de publicidad se esfuerzan en crear mensajes efectivos y persuasivos para conectar con el público objetivo de cada producto o servicio. La industria editorial podría encontrar en este ámbito líneas de reflexión y de trabajo que fueran útiles en los planos de la definición clara de los objetivos de cada propuesta de comunicación y, sobre todo, para ejecutar una segmentación del público objetivo bastante sofisticada.
2. **Industria de los medios de comunicación.** Esta industria es, obviamente, la más especializada en este campo y tiene una larga trayectoria en la creación y difusión de contenidos atractivos para públicos masivos. La industria editorial podría inspirarse en cómo los medios de comunicación han dado respuesta a las amenazas provocadas por la aparición de soluciones auto-gestionadas por los usuarios de internet. El caso más relevante es el de la industria televisiva durante los últimos diez años, amenazada de pérdida masiva de las audiencias más jóvenes por la competencia de otros contenidos audiovisuales y formas de ocio.
3. **Industria de los videojuegos.** Los videojuegos se han convertido en la industria de contenidos que más ha crecido en la última década, utilizando medios propios de comunicación en internet, que han generado enormes comunidades de aficionados. Asimismo ha sido capaz de articular sistemas de facturación, basados en una gran variedad de fuentes y en la relación con las comunidades.
4. **Industria de la música.** Esta industria se enfoca hacia la creación y promoción de contenidos culturales y artísticos, que podrían resultar inspiradores en materia de creación de contenidos emocionales y conectados con la audiencia, la promoción de eventos y la fidelización de los seguidores.

5. Industria de la moda. Este sector tiene crecientes desafíos en relación con la gestión de los datos para la segmentación de públicos y la construcción de una marca, con las marcas subsidiarias, y la relación de las diversas colecciones con dicha marca.
6. Otras industrias creativas y culturales, como los sectores audiovisual, de artes escénicas, patrimonio cultural y turismo también se enfrentan a desafíos equivalentes.

La adopción de estrategias de industrias diferentes al sector editorial es una propuesta que la Fundación Germán Sánchez Ruipérez ha invocado desde hace bastante tiempo. En 2006 se organizó la primera edición de Readmagine y en su descripción se establecía como objetivo principal buscar la inspiración en las dinámicas de innovación que otros sectores estaban aplicando como respuesta al avance de la digitalización.

Entre las líneas o ámbitos susceptibles de aportar innovaciones se habían seleccionado los siguientes:

- Incorporación de procesos de otras industrias para la producción, logística o comercialización de libros.
- Implantación de nuevos sistemas de trabajo en la propia organización o empresa del libro, referidos a la digitalización, formación, gestión del talento, evaluación de calidad o herramientas de trabajo.
- Búsqueda de nuevas herramientas para la comunicación, el *marketing* o la visibilidad de los libros en internet.
- Por último, se planteaba también la posibilidad de cuestionar el tipo de producto en sí mismo en cuanto a los formatos o a la incorporación de complementos o nuevos elementos funcionales.

A pesar del tiempo transcurrido desde entonces y del abandono de algunas ideas relacionadas con las dinámicas de las *startups*—que entonces tenían más presencia que ahora— el interés por la observación de las competencias que usan otros sectores sigue siendo una tendencia prioritaria para la FGSR.

4. CONTRASTE DE LAS COMPETENCIAS IMPORTADAS



De los textos de Michael Bhaskar ¹ sobre las competencias fundamentales para trabajar en la industria editorial, se pueden extraer algunas reflexiones que podrían ser prioritarias en este momento sobre los siguientes elementos:

1. Comprender el impacto y consecuencias de las nuevas tecnologías digitales. Los profesionales de la industria editorial necesitan estar al tanto de las nuevas tecnologías y su impacto en la producción, distribución y la forma en que las audiencias consumen los contenidos.
2. Conocimientos sobre el funcionamiento del mercado. Los profesionales de la industria editorial necesitan tener un conocimiento profundo del mercado y de los gustos y necesidades de cada segmento en cuanto a las expectativas de los compradores de libros. Esto exige que sean capaces de identificar tendencias y oportunidades en el mercado, y de adaptarse a los cambios en los patrones de consumo de contenidos.
3. Disponer de habilidades transversales de gestión. Los profesionales de la industria editorial deben tener destrezas para liderar equipos, gestionando el talento de las personas y proyectos de manera adecuada.
4. Conocimientos sobre derechos de autor. Se requiere que los profesionales de la industria editorial tengan un conocimiento sólido sobre el marco normativo y el significado de los derechos de autor y de propiedad intelectual.
John Thompson ² viene a coincidir en elementos como son las competencias en gestión o los conocimientos sobre el mercado. Sin embargo, de la lectura de su obra se colige que a esos elementos también habría que añadir dos más:
5. Conocimientos sobre la cadena de producción del libro. Los profesionales de la industria editorial han de disponer de un conocimiento profundo sobre los procesos que conforman la cade-

1. Bhaskar, Michael (2013). *The content machine. Towards a theory of publishing from the printing press to the digital network*. Anthem Press: Londres, así como en (2021) *Los fundamentos del libro y la edición. Manual para este siglo XXI*. Trama editorial: Madrid.

2. Thompson, John (2012). *Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*. Plume Books: Nueva York. Estas referencias también se pueden encontrar de un modo indirecto en (2022) *Las guerras del libro. Edición y revolución digital*. Trama editorial: Madrid.

na de valor del libro, desde la adquisición de los derechos sobre cada obra hasta la distribución y comercialización de los libros. Esto supone el conocimiento sobre los procesos en las diferentes etapas del proceso editorial y de los roles que desempeñan los actores involucrados.

6. **Habilidades comunicativas.** Asimismo, resultaría fundamental que los profesionales de la industria editorial desarrollaran competencias de comunicación para interactuar con los autores, los lectores y con el resto de los profesionales de la industria. Brian O’Leary ³ (que ha sido ponente en varias ediciones de Readmagine ⁴) se ocupa también de las competencias en el terreno digital y el conocimiento de la cadena de valor del libro, pero desde la lectura de sus textos se podrían extraer otras dos habilidades:
 7. **Desarrollo de estrategias de marketing efectivas.** Cualquier profesional que dirija algún proyecto editorial debería contar con capacidades para desarrollar estrategias de *marketing* efectivas para promocionar y vender sus libros en el entorno digital. Esto incluiría la utilización de herramientas de análisis de datos para comprender el comportamiento de los lectores y desarrollar campañas de *marketing* enfocadas a los intereses de los consumidores.
 8. **Habilidades de gestión de proyectos:** Los profesionales de la industria editorial necesitan tener habilidades para gestionar iniciativas que se adapten a un entorno, sometido a continuas transformaciones. Este tipo de competencias incluye la capacidad de planificar, coordinar y controlar el trabajo de los diferentes departamentos y agentes involucrados en la producción y distribución de contenidos editoriales. Por último, si recurrimos a una experta más orientada hacia el mundo de la autoría, como Jane Friedman ⁵, encontramos una coincidencia con los autores anteriores en cuanto a la importancia de las habilidades en *marketing* para la promoción de los libros. No obstante, cuando ella se refiere a que el conocimiento del mercado es algo crucial, diferencia una habilidad más en torno a las transformaciones en el comportamiento lector, además de añadir el matiz de las relaciones con los autores. Así pues, se podrían añadir dos nuevos epígrafes:
 9. Al igual que Bhaskar, Friedman insiste en el conocimiento e interpretación de las tendencias de lectura por parte de los autores. Los profesionales de la escritura necesitan un conocimiento actualizado de las tendencias en los gustos de los lectores, derivados de los cambios en los hábitos de lectura y las preferencias en cuanto a géneros y estilos literarios.
 10. **Habilidad para trabajar con autores.** Los profesionales de la industria editorial necesitan tener habilidades para trabajar con autores, incluyendo la capacidad de comunicarse de manera efectiva, ofrecer una retroalimentación constructiva y la capacidad de gestionar las expectativas de los autores en cada momento del proceso.

3. O’Leary, Brian (2012). *Book: A Futurist’s Manifesto. Essays from the bleeding edge of publishing.* Edited by Hugh McGuire and Brian O’Leary. O’Reilly Media: Sebastopol, CA.

4. En este sitio web están publicadas las conferencias y documentos generados a lo largo de más de diez años de los encuentros internacionales en torno a la innovación de la lectura y el libro: <https://readmagine.org/>

5. Friedman, Jane (2018). *The Business of Being a Writer.* Chicago University Press: Chicago.

5. SELECCIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE REFERENCIA



A partir de los diagnósticos sobre los desafíos del sector editorial, de las opiniones de autores de referencia como Thompson, O’Leary, Bhaskar o Friedman, el escenario que hemos obtenido es altamente complejo y exigente.

El hecho de seleccionar una u otra industria como referencia no es sino un procedimiento instrumental, que sirve a los propósitos heurísticos de esta serie de conversaciones, intercambio de ideas y documentos entre diversos profesionales. No debería considerarse como un indicio de cercanía al sector del libro, sino como el resultado de un análisis sobre desafíos a tener en cuenta en el mundo del libro y que concurren en otros sectores.

Se han utilizado las dinámicas actuales de cinco industrias muy diferentes entre sí y, asimismo, alejadas de los sistemas de trabajo y propuestas de valor del sector editorial:

1. La industria audiovisual: producción y comercialización de contenido televisivo.
2. Las cadenas de grandes supermercados: sector de la distribución alimentaria.
3. La industria de la moda: diseño, producción y comercialización de vestimenta y accesorios.
4. Los videojuegos: generación de contenido en torno a los e-sports.
5. Otras industrias creativas y culturales.

La producción televisiva y la generación de productos en torno a los *e-sports* coinciden con el sector editorial en cuanto a que formarían parte de las industrias de contenido. La industria de la moda comparte el elemento creativo y un tipo de cadena de valor que se origina en la creatividad y culmina con las redes comerciales. El sector de la distribución alimentaria se asemeja por la granularidad de los artículos, con una elevada dispersión de ítems comerciales en diversos canales.

La digitalización e internet han tenido un impacto significativo en la industria de la producción televisiva. En este campo se ha podido consultar la obra de autores del campo académico, como Henry Jenkins, cuyo libro *Convergence culture: Where old and new media collide* explica el impacto de

internet en la transformación de las estrategias en la televisión o de Derek Johnson, que muestra cómo los fans participan en la producción y distribución de contenido televisivo a través de plataformas en internet.

Lynn Spigel ha investigado cómo la televisión se ha adaptado y ha transformado sus respuestas a la digitalización y lo transmedia. Amanda D. Lotz es autora de libros como *The television will be revolutionized* y *Portals: A treatise on internet-distributed television*, que abordan la adaptación de las estrategias de producción en la televisión a partir de la universalización del uso de internet. Y Jean Burgess se ha centrado en *YouTube: Online video and participatory culture* en el análisis del modo en que la plataforma YouTube ha cambiado la producción y distribución de contenido televisivo.

Varios autores han estudiado la industria de los videojuegos desde la perspectiva de las estrategias empresariales, en las cuales es posible comprender los esquemas de actuación de este sector. En el plano académico hay autores como Michael E. Porter o Mark J. P. Wolf que han abordado dichos marcos conceptuales, que se utilizan en la industria de los videojuegos. También se pueden encontrar testimonios de ejecutivos como David Reeves, que ha presentado su visión sobre las estrategias de esta industria, desde su experiencia en Sony. En el terreno del *marketing* de los *e-sports*, Scott Steinberg ha publicado artículos sobre las tendencias en este campo. Anita Elberse ha analizado los videojuegos en el marco de una mirada más amplia que cubre la totalidad de la industria de contenido y lo ha reflejado en su libro *Blockbusters: Hit-making, risk-taking, and the big business of entertainment*.

Nos ha interesado mucho buscar referencias en cuanto a las transformaciones en la industria de la moda a partir de los efectos que en la cadena de valor y en los comportamientos de los compradores pueda haber tenido la digitalización e internet. Elizabeth L. Cline es una referencia en la exploración de este asunto con su análisis del impacto de la producción en masa y la moda rápida en la era digital en *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion*. Por otra parte, en *Sustainable fashion and textiles: Design journeys* Kate Fletcher trata el desafío de la sostenibilidad en la industria de la moda, en el cual también analiza el papel de la tecnología digital en la producción y comercialización de moda sostenible. En *Fashion and cultural studies*, de Susan Kaiser, se puede encontrar una mirada muy completa sobre el papel del comercio electrónico como elemento de transformación de las reglas del juego en la cadena de valor de esta industria. Dana Thomas aporta una mirada crítica en *Fashionopolis: The price of fast fashion and the future of clothes*, sobre los problemas que plantea la denominada «moda rápida» y cómo las tecnologías digitales han provocado la aceleración de los procesos del ciclo productivo.

La digitalización e internet también han tenido un impacto significativo en la industria de la comercialización de alimentos. En las fuentes de referencia se pueden encontrar enfoques diversos. Sin duda los estudios de McKinsey sobre la digitalización en la industria alimentaria son de ayuda para comprender el modo en que la digitalización está transformando la cadena de suministro y la comercialización en este sector, incluyendo la adopción de tecnologías como el comercio electrónico y la entrega de alimentos a domicilio. Asimismo, el *Informe de Nielsen sobre comercio electrónico de alimentos* que esta empresa de investigación de mercado publica periódicamente muestra datos sobre el modo en que los consumidores utilizan internet y la tecnología para comprar ali-

mentos y comestibles en línea, a partir de las condiciones excepcionales de la pandemia. Marion Nestle ha publicado los libros *Food politics* y *What to eat* en los que comparte los resultados de sus investigaciones sobre la industria alimentaria y cómo las tecnologías digitales han influido en la comercialización y promoción de alimentos.

A partir de las fuentes documentales se han buscado personas de referencia que pudieran compartir sus experiencias con profesionales del libro en torno a cada una de esas industrias. En el marco de este proyecto, se han encargado documentos de análisis y se han organizado sesiones de intercambio entre unos y otros sectores.

Las personas seleccionadas han sido:

Carlos García-Hirschfeld: Fundador de LA NUEZ Producciones Audiovisuales

Aurelio del Pino: Presidente de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados

Clemente Cebrián: Fundador de El Ganso

Fernando Piquer: Fundador de Riders

Antonio Bazán: Director de Factoría de Industrias Creativas.

6. LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN SEGÚN CARLOS GARCÍA-HIRSCHFELD



Desde el momento en el que Carlos García-Hirschfeld empezó su carrera profesional en la televisión hasta ahora se ha producido una intensa fragmentación. «Ese modelo se ha ido rompiendo en mil pedazos con el paso de los años, pero, en los últimos tiempos, está siendo ya el cambio definitivo del modelo de negocio».

Las vías principales se han roto: «Hoy ya no me gasto dinero a diario en comprar prensa. ¿Cuánta gente está suscrita a medios impresos en su versión *online*? ¿Cuánta gente está inscrita con registro en medios? Hay una pereza de arranque a dar tus datos a un medio. Y ya no os digo a pagar por una suscripción. Hagamos las cuentas con el precio de un diario en 1983. 40 pesetas. Más o menos 25 céntimos. Multiplicamos esos 25 céntimos por 365 días que tiene un año y hoy serían 91,25 euros. Muy poca gente está dispuesta a pagar esos 90 euros anuales por tener a diario acceso total a un periódico nacional. Y no hemos aplicado la inflación. Esos 91 euros de 1983, en valor de hoy con el periódico a 2€ serían, 730. Es muy obvio que casi nadie estaría dispuesto a pagar 730 euros al año, pero es que el problema es que ni siquiera la gente está dispuesta a pagar los 90».

Y las fuentes complementarias también: «El anunciante está perdido. La agencia está perdida. La central de medios está perdida. Pero, el que está perdido del todo, es el medio».

El gran cambio de paradigma se relaciona con el modelo de negocio del pago por visión. Según García-Hirschfeld ha habido dos hechos que han sido decisivos:

«La entrada de las telefónicas en el negocio de los contenidos. Ya no pagabas por ver la tele. Tenías una fibra o una buena línea telefónica y, además, te daban acceso a ver la TV de pago. Ya no estás pagando por la Tele. Es un paquete.

La llegada de las plataformas de *streaming* en las que pagando muy poco dinero tenías acceso a miles de contenidos. La bandera inicial la llevó en España Netflix, pero enseguida llegaron otros operadores como HBO, Apple, Amazon, Rakuten... Las dos últimas son plataformas de venta *online* que añaden los contenidos a su oferta. Si eres Premium, además de obtener ventajas en tus compras, te doy mis contenidos».

El estudio de la demanda con el esquema de segmentación por franjas etarias por hogares según elementos sociodemográficos y culturales es ahora una labor mucho más compleja de lo que era antes: «Y ya no tiene valor la división por “hogares” que se hacía antiguamente en los estudios de mercado. Hoy en cada hogar, si hay cinco personas, puede haber cinco maneras diferentes de consumir información. Y cinco perfiles comerciales diferentes».

Una de las estrategias que se está poniendo en marcha es la migración de contenidos para atraer audiencias reales o potenciales. Este es el fenómeno que se está dando desde los canales generalistas de TV hacia las plataformas de pago y desde las empresas de radio hacia los *podcast*.

Mayor sería el desafío actual de los periódicos porque al descender tanto sus ventas y la publicidad la producción en papel es cada vez menos viable: «La única solución es que los “lectores”, los consumidores de la información y los contenidos de los periódicos, se adapten también al pago por leer. No puede haber buen periodismo con periodistas inexpertos y mal pagados. Ahora hay ya un primer paso en la mayor parte de los periódicos que es el de que tienes que inscribirte para leer determinados contenidos».

Una de las estrategias predominantes en el sector de la televisión es la búsqueda de audiencias globales: «La parte buena es que el negocio se nos ha abierto y hoy podemos llevar nuestro contenido a todo el mundo. Siempre se había podido; de hecho varios formatos españoles han triunfado en las ferias internacionales de TV (*El Hombre y la Tierra*, *Médico de familia*, *Cuéntame* y, más recientemente, *Tu cara me suena*). Pero las nuevas plataformas han abierto un mercado inimaginable. Sin necesidad de hacer versiones. *La casa de papel* fue una serie de no demasiado éxito en Antena 3. Pero en Netflix se convirtió en un triunfo descomunal. Los últimos capítulos de la serie, ya producidos por Netflix, se han rodado con las condiciones de rodaje de Hollywood y sus actores son hoy estrellas conocidas en todo el planeta».

Otra de las estrategias que se ha ido asentando a partir de las condiciones excepcionales de la pandemia consiste en un abaratamiento radical de los costes de producción: «Hoy hacer informativos es muchísimo más barato que hace 3 años. Entrevistas a personajes en directo a través de Skype, Zoom o Meets. Pones declaraciones de personas que se han grabado con sus móviles... Se aceptan bazofias audiovisuales que antes no se aceptaban. Y todo es mucho más barato de producir. Te das cuenta de que se puede producir un programa. Incorporas métodos que ni te habías planteado nunca y haces de la necesidad virtud. Los tiempos actuales son la agilidad y la capacidad de adaptarse. Y nosotros, siendo ágiles y adaptándonos, hicimos el producto mínimo viable. Y TVE nos lo aceptó», afirma Carlos García-Hirschfeld.

7. EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS SEGÚN AURELIO DEL PINO



Una buena descripción de la dinámica que viven las grandes empresas de comercialización general se puede tomar las siguientes palabras de Aurelio del Pino:

«El enfoque de las grandes compañías no es sólo el de vender productos, sino estar presentes con soluciones y servicios para cualquier necesidad de consumo que se presente. Esto lleva a que cada empresa trate de desarrollar distintas políticas comerciales que la hagan diferente del resto, apoyándose en las fortalezas de la propia organización».

La definición de este sector sería: «El sector de la distribución alimentaria en formato de supermercados es un sector maduro, pero en permanente movimiento y evolución. La gran competencia existente entre formatos, canales y empresas lleva a las compañías a analizar permanentemente sus resultados y reorientar sus estrategias. Estamos hablando de productos de alimentación, droguería e higiene que son indispensables para el día a día de los hogares. Esto llevaría a pensar que la compra está garantizada y que la tarta de consumo tiene unos límites de crecimiento, pero las empresas luchan cada día no sólo por ganar mayor cuota dentro de esta tarta, sino también para que crezca esta tarta incorporando nuevos productos y nuevos servicios de valor».

Una de las claves del momento es la sostenibilidad, que ya no se contempla como un factor adicional de valor dentro de la oferta de las empresas y de los productos, sino un punto de partida. Según Del Pino: «Ninguna empresa puede renunciar a tener una política clara de sostenibilidad, el desafío está en poner estos objetivos al servicio de la mejora de la gestión empresarial y de los resultados económicos y de la confianza de los consumidores e inversores».

Las consecuencias de la exigencia de la sostenibilidad llevan a unas estrategias específicas:

1. Garantizar la sostenibilidad en la trazabilidad de la cadena de suministro, con certificaciones ambientales, de bienestar animal, sociales, etc.
2. Implicarse en la viabilidad de las producciones agrarias, colaborar con los productores locales, incorporar la producción ecológica al surtido.
3. Introducir medidas de prevención en la generación de residuos, de reducción de huella de carbono, e incluso ser un agente activo en el control de los flujos de residuos que salen de los supermercados.

Junto a este desafío medioambiental, las empresas con grandes superficies comerciales están desplegando las siguientes estrategias para crecer en cuota de mercado y ganar rentabilidad:

1. Las políticas de surtido, saber qué es lo que hay que tener en amplitud de productos y profundidad de la oferta para atraer al consumidor. Buscar elementos de especialización diferenciales.
2. Políticas promocionales: generar atracción ofreciéndole condiciones temporales especiales al consumidor.
3. Omnicanalidad: poder ofrecer distintos formatos y modelos comerciales y compra a través de internet y garantizar la coherencia entre los canales, y reparto a domicilio
4. Horarios de apertura: adaptar los horarios de apertura dentro de las restricciones legales y gestión de horas valle y horas punta.
5. Mejorar el conocimiento del consumidor, es fundamental. Frente a la relativa homogeneidad de las familias hace pocas décadas, nos encontramos con una gran heterogeneidad de consumidores con sus propias exigencias, generaciones con comportamientos muy distintos, un mayor envejecimiento de la población, mayor porcentaje de la población afectada por alergias, intolerancias alimentarias, modas alimentarias. Hace falta identificar las oportunidades de negocio y las nuevas tendencias. Para ello el sector cuenta con una información muy detallada proporcionada por las grandes compañías de estudios de mercado.
6. La aplicación de las nuevas tecnologías para la mejora del conocimiento y la gestión empresarial. La aplicación de estas tecnologías no sólo no sirve para vender sino también para comunicarse con el consumidor que a través de esta vía está más empoderado que nunca.

Ante la pregunta sobre el impacto de los años de la pandemia, Aurelio del Pino hace la siguiente selección de las tendencias que habrían surgido o se habrían intensificado como consecuencia de las condiciones excepcionales:

1. La competencia por la «cuota de estómago» con la hostelería, ha llevado a una mayor hibridación tanto en los formatos de distribución como de la propia hostelería. Como consecuencia de las restricciones de movimiento y de teletrabajo.
2. Hacer pública la aportación de las empresas en la mejora de las condiciones de las familias vulnerables y la colaboración con bancos de alimentos y ONGs.
3. Asumir un papel todavía mucho más activo en la transición hacia nuevos hábitos de consumo y de nutrición más saludables y sostenibles.
4. Acelerar los procesos para mejorar la compra a través de internet.
5. Introducir medidas de garantías de suministro adicionales.
6. Incorporar a la oferta nuevas soluciones de salud (mascarillas, geles hidroalcohólicos, etc.)
7. Una gestión más activa de los departamentos de Relaciones Institucionales.

8. DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DE LA MODA SEGÚN CLEMENTE CEBRIÁN



Este sector presenta uno de los panoramas de competencia más intensa, ante el que resulta crucial trabajar con una acertada identificación y definición de la clientela potencial para lograr la captación y fidelización de clientes. Esa identificación debe tener en cuenta los cambios en la demanda del consumidor, que tuvieron un punto de inflexión en la significativa alteración de patrones de consumo de moda que trajo la pandemia, con una mayor demanda de ropa cómoda y casual, así como una disminución en la demanda de ropa de fiesta y formal. Las marcas deben adaptarse a estas cambiantes preferencias del consumidor.

La variabilidad de la demanda en el sector es también dependiente de los cambios en las tendencias y la estacionalidad. La moda solía tener temporadas definidas, pero cada vez más marcas están adoptando modelos de «entrega rápida» para satisfacer la demanda inmediata de los consumidores. Esto puede ser un desafío en términos de planificación de la producción y la gestión de inventarios.

Otro condicionante que incide de modo relevante en la dinámica de esta industria es el consumo excesivo: La moda rápida (*fast fashion*) ha llevado a un ciclo de producción acelerado y a un consumo excesivo de prendas, lo que aumenta los desechos textiles. Los consumidores están empezando a reevaluar sus hábitos de compra y buscar prendas de mayor calidad y durabilidad.

A los factores anteriores se suma un escenario de competencia global. La globalización ha llevado a una mayor competencia en la industria de la moda, con marcas de todo el mundo compitiendo en los mismos mercados. Esto requiere una diferenciación y una estrategia de marca sólida para destacar.

La supervivencia en este contexto pasa, entre otras medidas, por implementar estrategias de producto que puedan aportar atributos diferenciales a la marca, realizar una gestión eficiente de comunidades a través de políticas de promociones y privilegios, rentabilizar la ubicación de las tiendas físicas (propias o ubicadas en *córner* de espacios comerciales) y hacer más eficaz la operativa de la promoción y la venta en línea. Para esto último, resulta crucial desenvolverse en dos ámbitos:

- Innovación tecnológica. La moda está adoptando la tecnología de forma más amplia, desde la impresión 3D hasta la realidad aumentada y la inteligencia artificial. La incorporación de estas tecnologías es un desafío, pero también ofrece oportunidades para la mejora de la eficiencia y la experiencia del cliente y para la reducción de stocks con la implantación de patrones de «stock único» (en los que una prenda está disponible en todos los formatos de canal de venta).
- Digitalización y comercio electrónico. La creciente importancia del comercio electrónico y la digitalización ha creado desafíos para las marcas de moda en términos de gestión de datos, logística y *marketing* en línea (con el desembarco en LinkedIn, Instagram o TikTok, si bien se afirma que es necesario un uso equilibrado de los contenidos y canales de publicidad ante la constatación de que el exceso de información desorienta e incluso molesta). Por otra parte, la piratería y la falsificación de productos son problemas crecientes en el entorno digital.

Otros ejemplos de iniciativas relativamente recientes, que contribuyen a diversificar la oferta de las empresas de moda tienen que ver con:

- La eliminación de figuras intermedias de la producción, convirtiendo el arquetipo de comprador en una figura híbrida de comprador/diseñador (una tendencia que en el mundo de la publicidad ya se anticipó con la fusión entre los equipos creativos y los gestores de cuentas).
- Las alianzas con el sector del entretenimiento a través de la generación de colecciones, giras internacionales y grandes producciones audiovisuales.

Por último, debe reseñarse cómo el negocio de la moda presta cada vez más atención a estrategias complementarias que contribuyen a cimentar la imagen de la marca y colocar mensajes positivos en el imaginario de la clientela, que están relacionadas con:

- La sostenibilidad ambiental: La moda es una de las industrias más contaminantes del mundo, con un alto consumo de recursos naturales y una gran generación de residuos. La presión para adoptar prácticas más sostenibles y reducir la huella ambiental es un desafío clave. Esto se conecta con la adopción de modelos de economía circular, en donde se pone el foco en el «eco-diseño», la sustitución de materiales contaminantes por materiales sostenibles, la reducción de desechos, la implementación de procesos de producción más eficientes desde el punto de vista energético y el uso de tecnologías que permitan la trazabilidad de las materias primas, desde la extracción, producción y distribución.
- La responsabilidad social: Ha aumentado la preocupación por las condiciones laborales en la cadena de suministro de la moda, especialmente en países en desarrollo. Los consumidores exigen una mayor transparencia y ética en la producción, lo que ha llevado a un enfoque en la responsabilidad social corporativa y la justicia laboral.

9. OTRAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES



Los diversos sectores en el ámbito de las industrias creativas desarrollan su actividad en un contexto de profundas transformaciones ligadas a la digitalización acelerada que ha promovido el escenario post pandemia. Están teniendo un claro impulso transformador en sus modelos de negocio y de gestión, con algunos aspectos comunes y, sobre todo, algunos enfoques propios de cada disciplina que pueden ser una fuente de inspiración para mejorar determinados procesos que se dan en el contexto editorial.

Entre los sectores que ejemplifican de forma clara esta situación cabe señalar:

Audiovisual, con iniciativas sustentadas en buena medida en programas de fondos europeos, que intentan impulsar a España como *hub* audiovisual en español, a través de acciones que se focalizan en:

- La tecnología como catalizador de innovación al servicio de la producción y postproducción audiovisuales. Aquí entran en escena diversas aplicaciones de inteligencia artificial, que optimizan la creación de animaciones, y el desarrollo de catálogos de voces clonadas que facilitan la producción automatizada de voces en *off* y voces narrativas (con la gestión de derechos de autor integrada en el servicio), agilizando los plazos de producción y permitiendo la centralización de la gestión de derechos. Estas utilidades se complementan con la implantación de herramientas que permiten la posproducción deslocalizada.
- El impulso a la generación de un ecosistema financiero innovador al servicio de la producción audiovisual, que, apoyado en las tecnologías anteriormente citadas, tendría como efecto más explícito el abaratamiento de la producción.
- El impulso de las alianzas con otros sectores, música y producciones sonoras.

Artes escénicas, incluyendo a las disciplinas de Música, Teatro, Danza, Circo y Lírica, con dos campos principales de actuación:

- La transformación digital y medioambiental de las estructuras de gestión de las artes escénicas y de la música.

- la innovación y actualización de infraestructuras de las artes escénicas, con un especial interés en la transición ecológica de equipos (luz, sonido, climatización) y la digitalización de los procesos de gestión (tiquetes, CRM ERP).

Dentro de ellos, se reconocen cuatro focos de innovación:

- Tras el abandono por parte de las artes escénicas de la distribución digital de contenidos, muchas compañías giran su estrategia a la utilización de plataformas de distribución como componentes de valor añadido para la producción y el directo; dos ejemplos ilustran bien este modelo:
 - Plataforma de generación de capas de valor añadido para la distribución escénica, incluyendo contenidos de refuerzo (entrevistas a actores, directores de escena, dramaturgos) o generando unidades didácticas como complemento a la obra del director para abrir un mercado secundario de comercialización.
 - La renuncia a plataforma de destino y la vuelta a las plataformas en abierto, con conversión por medio de patrocinio, distribución en espacios no convencionales (centros penitenciarios, residencias de ancianos) o publicidad.
- La generación de comunidades, con la vuelta a la programación lineal en abierto en plataformas digitales generalistas o en redes sociales de micro vídeo, TikTok.
- Apuesta por modelos de producción con el desarrollo de: a) producciones especializadas en exhibición en lugares no convencionales, sin la dotación técnica de «las 4 paredes», o para canales secundarios o educativos; b) la generación de espacios de producción y residencias artísticas.
- La alianza con el turismo, con el impulso de contenidos complementarios como visitas dramatizadas, distribuidos en plataformas digitales, o el desarrollo de contenidos dramáticos con experiencias gastronómicas.

En el caso particular de la música, y poniendo aparte los modelos de innovación tecnológica (en los que esta industria lleva mucha ventaja a otras disciplinas) destacan:

- Nuevos modelos de festivales, con el impulso de proyectos en el entorno rural como ECOS, donde se agrupan en una misma programación actuaciones infantiles, generalistas, jornadas profesionales y centro de residencia y creación.
- Una vez más, colaboración con la industria de turismo, desarrollándose rutas turísticas vinculadas a la cultura inmaterial musical o a festivales en localizaciones no convencionales.

Patrimonio cultural y turismo, que prioriza la rehabilitación y puesta en valor del patrimonio como herramienta de generación de valor añadido en conexión con otras industrias. Esto se está traduciendo en:

- La transformación de espacios culturales catalogados como destino turístico.
- La utilización de tecnologías y la generación de experiencias, con un foco específico en rutas temáticas vinculadas a la cultura, rutas que vertebran la oferta sobre todo en la España vaciada.

Los focos de innovación se apoyan en:

- Tecnología aplicada a la visita o la experiencia de la visita: recreaciones históricas en modelos de realidad virtual o aumentada, desarrollo de espacios gemelos digitales gra-

cias a la fotogrametría, como herramienta de conservación y para generar visitas deslocalizadas del hito patrimonial.

- Tecnologías vinculadas a la producción de guías turísticas mediante inteligencia artificial, generando *chat box* en múltiples canales y plataformas.
- Nuevos proyectos y modelos de centros de interpretación vinculados a la generación de visitas inmersivas que sean capaces de tener una realidad física en espacios de interpretación, es decir, en el lugar de destino, así como crear contenidos capaces de atraer al visitante desde el propio mercado emisor del visitante.

Desde la consideración de estas diversas líneas de innovación que perfilan las tendencias en los modelos de negocio culturales, pueden extraerse algunas ideas fuerza que serían traducibles dentro del sector editorial para optimizar determinados procesos y modos de gestión de la cadena de valor del libro.

1. La tecnología como motor de innovación y canalizador de procesos, con una gran preponderancia de las realidades extendidas y de la inteligencia artificial, más como herramientas de apoyo a la producción que como producto final.
2. Las nuevas plataformas como elemento de generación de comunidades, volviéndose a la generación de parrillas en multiplataformas, incluyendo tanto las tradicionales como en redes sociales.
3. Las alianzas, en este ámbito entre cultura con industrias que facilitan la promoción y la utilización de activos y experiencias propias de los sectores culturales (turismo, entretenimiento y también educación).
4. El intercambio de experiencias. A este respecto es significativo el caso de lo que se podría denominar como «importación inversa»: la traslación del modelo de impresión bajo demanda del sector de libro al mundo de la moda y su comercialización.
5. La lucha con la obsolescencia acelerada de productos y la eliminación del stock, trabajando por una obsolescencia más retardada del en todos los activos culturales, por ejemplo, de la escena. Y evitando el stock por tratarse de una deficiencia del proceso productivo.
6. La economía circular como herramienta de cambio tanto de productos como de elementos de producción.

RENODO