

Readmagine es una reunión que concita la presencia cada año de alguno de los líderes internacionales más relevantes en el lado más innovador de la industria editorial, la lectura o las bibliotecas. Este encuentro se desarrolla en la primera semana de junio en Casa del lector, el centro de la Fundación en Madrid, y en él se genera un ambiente de gran creatividad e interacción personal e intelectual de profesionales de una treintena de países.

Obviamente en 2020 no se pudieron llevar a cabo las animadas conversaciones en torno a cafés o los habituales almuerzos chispeantes de debates y generación de ideas, pero se organizó una quincena de conferencias y también tres líneas de trabajo creativo en grupos de expertos.

Este podcast resume las conclusiones obtenidas en uno de los tres equipos profesionales, el dedicado a proyectar un mapa estratégico sobre los modelos de negocio para el sector del libro, impactado por las consecuencias de la pandemia sobre los comportamientos de consumo de las personas, así como por el crecimiento de lo que podría llamarse nueva ola de digitalización de la sociedad y la economía.

En la última sección de esta pieza se recoge la información sobre los componentes de este grupo de trabajo, que orientó sus sesiones creativas en torno a dos estructuras de discusión: Por una parte, se desarrolló un debate para la elaboración de un diagrama clásico de DAFO. Y como segundo resultado se tomaron las referencias de las discusiones previas para generar un esbozo estratégico para los próximos cinco años.

Como es sabido, el sistema al que se ha venido recurriendo con mayor frecuencia para construir modelos de negocio innovadores en el mundo de las start-ups es el método del “Canvas de Osterwalder y Pigneur con su “Business Model Generation”. En este caso no se trataba de concebir un negocio concreto, sino de organizar una orientación estratégica que sirva de paraguas para los modelos de negocio concreto que se quieran plantear en el sector editorial. Esto explica que se diseñaran las sesiones de trabajo en torno al DAFO y a un canvas o lienzo abierto de matiz estratégico.

La utilidad de recurrir a un ejercicio tan convencional como la confección de un esquema con las debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades de la industria del libro en el contexto de la aceleración de la digitalización y el empuje de las grandes plataformas era, por una parte, su naturaleza fácilmente reconocible por participantes de diversas latitudes y bagajes profesionales y, desde otro punto de vista, nos pareció que sondear esas 4 dimensiones era muy coherente con la situación histórica en la que se encuentra el mundo del libro en el año 2020, como punto de partida para el próximo quinquenio.

En primer lugar, un rápido resumen sobre las debilidades que afectarían a esta industria ante los desafíos del momento partiría de la constatación de cierta resistencia estructural a la innovación o el I+D, acompañada del uso de estrategias demasiado rígidas para un contexto de transformaciones exponenciales. A esa constatación se añadía la vinculación de esa insuficiente innovación con las ineficiencias en el flujo de trabajo de la cadena de valor del libro y en el uso de los estándares, lo que lastraría la capacidad para competir con las plataformas globales.

Y, en tercer lugar, se identificó otro grupo de variables -esta vez de naturaleza independiente de la capacidad de acción del sector del libro- referidas al debilitamiento de los hábitos de lectura a una escala global.

Dado que el grupo de expertos trabajaba con dos aplicaciones on-line que permitían el diálogo y la generación de paneles o pizarras con imágenes, textos y herramientas de conexión y de ponderación mediante votaciones, cada una de estas tres referencias se construyeron como los “clusters” que agrupaban decenas de post-it virtuales con ideas más concretas.

En cuanto a las amenazas -el segundo bloque tradicional de un DAFO- recogemos en este resumen cuatro grupos de factores. El “cluster” de ideas con una puntuación más alta y mayor número de menciones y conceptos es el que identifica la amenaza del modelo GAFA (es decir, el papel actual de las plataformas Google, Apple, Facebook y Amazon). Podemos relacionar este conjunto con otro grupo de ideas relativo a la debilidad de los activos tecnológicos de la industria editorial.

Esta principal amenaza es resumida con ideas como las siguientes:

- Perfil monopolista de buscadores o comercializadores.
- Competencia en condiciones no equitativas.
- Y, en tercer lugar, irrupción de nuevos actores con estrategias agresivas.

Esta gran agrupación de amenazas puede relacionarse también con dos ideas concretas:

- Una baja inversión que conlleva dificultad para innovar y, por ello, una tendencia hacia estrategias de mera resiliencia.
- Y en segundo lugar, con la escasa dimensión de las empresas de este sector.

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

Las fortalezas se vinculan principalmente con las capacidades de la industria editorial en el campo de la creatividad y con una serie de activos a los cuales podríamos considerar como los tradicionales del mundo del libro. Al ser este tipo de conceptos los que contaron una puntuación más elevada, su peso se acrecienta aún más por su estrecha relación con la segunda agrupación de factores que recibió más apoyo: el alto grado de conocimiento especializado de este sector sobre las necesidades de los lectores, sus perfiles y preferencias.

Una somera observación de todos estos conceptos lleva a la conclusión de que las fortalezas están ligadas a la tradición más que a la innovación, como además demuestra la relevancia que se ha otorgado a tres ideas concretas: Confianza, prestigio de marca y experiencia profesional.

En cuanto a las oportunidades es reseñable la trascendencia que se otorga a la accesibilidad mayor a la tecnología digital. Lo cual es interesante porque contrasta con el peso fundamental que se otorgaba a los saberes y competencias tradicionales en el debate sobre las fortalezas del sector del libro.

Los tres grandes grupos de variables que, en el contexto de la crisis global de 2020, componen el bloque de las oportunidades para esta industria son los siguientes:

- La aceleración de la adopción de lo digital en la sociedad convive con el acceso a nuevas herramientas para la innovación.
- Las alianzas con actores externos al sector del libro son compatibles con el incremento de la cooperación en el seno de la cadena del libro.
- La aparición de cambios en los hábitos lectores puede ser una oportunidad para dotar de una mayor trascendencia a la calidad de las experiencias analógicas.

Así pues, un resumen, que simplifique hasta al extremo los resultados de este debate, conduce a buscar modelos de negocio que compensen, mediante la colaboración y la rápida adopción de las herramientas digitales y de procesos ahora accesibles, la reducida dimensión media de las empresas del sector del libro frente a la gran amenaza que implican las grandes plataformas con tendencias monopolísticas. Estos nuevos modelos de negocio deberían integrar un aprovechamiento de las destrezas tradicionales de este sector en relación con la creatividad y la relación personalizada con los lectores, a través de la búsqueda de soluciones tecnológicas y de organización que planten cara a la solvencia que tienen las plataformas en cuanto a la experiencia de usuario.

Una vez realizados este diagnóstico, se invitó al grupo de expertos a que construyera un esquema genérico de estrategia para el sector del libro en el período de 2021 a 2025. Ese esquema estratégico sería como la hoja de ruta para construir diversos modelos de negocio que cumplan con sus parámetros. La estructura del esquema inicial estaba formada en torno a los siguientes elementos:

- Desafíos actuales de la industria el libro.
- Aspiraciones de la estrategia o, dicho de otro modo, qué se quiere conseguir.
- Áreas en las que se concentrarán las actuaciones.
- Los principios rectores o valores que orientan la toma de decisiones.
- El tipo de actividades que se seleccionan para alcanzar los objetivos.
- Y el método para medir el impacto.

El punto de partida que se ofreció fue una especie de transición desde el trabajo analítico hacia la creatividad para la formulación de estrategias, en la que se emparejaban dimensiones del DAFO con un panel de diseño estratégico. Esto se puede sintetizar del siguiente modo: A partir de las amenazas vamos a perfilar una descripción de los desafíos de esta industria. Es decir, ¿qué necesidades del mundo del libro debería resolver la estrategia de generación de modelos de negocio que sean capaces de afrontar la amenaza de las grandes plataformas al competir por el tiempo de las personas y monopolizar el comercio electrónico?

También la formulación de alguna de las amenazas sirve de base para definir las áreas de interés o los ámbitos a los cuales se enfocarían los modelos de negocio. Así desde la perspectiva de las carencias en cuanto a capacidades tecnológicas de esta industria se plantearon preguntas como las siguientes: ¿En qué problemas debemos centrarnos para provocar un impacto mayor? ¿Qué aspectos debemos incluir y cuáles desechar?

A partir de las oportunidades que se habían definido en torno a la aparición de nuevos mercados y modos de acceso en el contexto del confinamiento y a la posibilidad de potenciar lo analógico y combinarlo con el acceso digital ¿qué aspiraciones se plantean para nuestros modelos de negocio viables? ¿qué queremos lograr con ellos y cómo definiríamos el éxito en tal caso?

Asimismo, relacionamos a las oportunidades con los principios orientadores, es decir, ¿Cuáles serían los valores centrales que nos ayudarán a tomar decisiones a la hora de considerar un modelo de negocio como pertinente? Y en concreto, las referencias a la posibilidad de compaginar alianzas desde exterior del mundo del libro con la cooperación en la cadena de valor se deberían conjuntar con la fascinación por desentrañar las necesidades de los lectores. El trabajo hecho en torno a las debilidades en el DAFO también marca el tipo de acciones que se deberían concebir para aproximarnos al diseño de negocios de éxito en la industria del libro, pues el diagnóstico en torno a las carencias tecnológicas o la débil gestión de los estándares y formatos son, en cierta medida, una guía orientadora en cuanto al programa de actuaciones a poner en marcha.

La única de las dimensiones del dibujo estratégico que se deslindó más drásticamente del DAFO fue la relativa a los sistemas para identificar los resultados, porque principalmente consiste en la selección de las métricas que servirían para identificar el éxito de esta estrategia a la hora de orientar el diseño de modelos de negocio pertinentes tras la crisis de la pandemia.

En el diseño del marco estratégico el grupo de expertos comenzó por identificar unos desafíos concretos que deberían centrar el interés prioritario en la innovación de la industria del libro si ésta quiere optar por nuevos modelos de negocio adaptados a la situación resultante de la crisis pandémica:

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

En cuanto al bloque que se denominó “aspiraciones”, el ejercicio que los expertos realizaron puede definirse como una iteración sobre el anterior debate relativo a los desafíos, pero asumiendo un acercamiento diferente, porque es como su reverso, pues está más atento a las soluciones que al diagnóstico.

Buena parte de la estrategia de orientación para el diseño de modelos de negocio viables perseguiría reforzar la visión del cliente a lo largo de toda la cadena de valor y el aprovechamiento de los nuevos comportamientos para fortalecer la sostenibilidad e independencia de la industria. Además, la transformación interna de las empresas y los procesos editoriales deberían ser el detonante para reinventar las ofertas dirigidas a satisfacer las necesidades cambiantes de los lectores.

Estas ideas en cuanto a los objetivos se reflejaron en la lista de pilares sobre los que se asentaría la estrategia y que se resumen a continuación:

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

A continuación, se invitó a los expertos a que decidieran cuáles son las acciones prioritarias para el logro de las aspiraciones que acabamos de mencionar. Las áreas concretas que se identificaron para concentrar las actuaciones de la estrategia fueron las siguientes:

- Mejorar las habilidades en marketing, redes sociales, gestión de metadatos.
- Aprovechar el poder de lo impreso y no olvidar que el papel también es una tecnología).
- Rentabilizar los metadatos y estándares.

- Mejorar las competencias para explotar la propiedad intelectual como materia prima.
- Mejorar la formación para el uso de la información generada en los procesos.
- Transformar la industria hacia lo digital.
- Mejorar la cadena de suministro.

Por lo tanto, según este grupo de trabajo los modelos de negocio más pertinentes para la industria del libro deberían centrarse transformaciones en las empresas que permitan obtener un mayor rendimiento de la explotación de la información, la integración lo digital en todas las fases y la mejora de la eficiencia económica de los flujos de la cadena. Estos tres tipos de acciones de transformación deberían dirigirse a aprovechar la especialización de este sector en la creatividad o la curación de la propiedad intelectual y en la relación con los lectores; que son dos activos de los que carece el modelo de negocio de las plataformas.

El siguiente bloque de trabajo se refirió a los principios rectores, que son el conjunto de orientaciones que deberían ser primordiales para superar los desafíos que enfrenta la industria editorial y que deberían guiar la selección de nuevos modelos de negocio. Se pidió a los expertos que enunciaran estos principios como una especie de “lemas”:

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

En un plano más concreto, el área de este panel estratégico dedicada a la identificación de las acciones se construyó con las siguientes ideas en torno a los modelos de negocio para los próximos cinco años:

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

Y hablando de los resultados que un marco estratégico como este pretende obtener con el fin de facilitar el éxito de los nuevos modelos de negocio, fueron expresados en términos de indicadores o métricas del modo siguiente:

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

- Cantidad de alianzas logísticas consolidadas en cada país.

A modo de conclusión, puede señalarse que es un criterio compartido entre los participantes en estos debates de Readmagine que esta industria debe agilizar sus respuestas ante la aceleración que lo digital ha vivido en la crisis de 2020 y su efecto de consolidación de la posición dominante de plataformas que tienen como activo fundamental la información sobre usuarios más que la venta de contenidos. Dichas respuestas se articularán en la forma de nuevos modelos de negocio que sirvan para afianzar la viabilidad económica de este sector a través del aprovechamiento de sus destrezas en torno a la creación de propiedad intelectual.

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

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

Este podcast es un breve resumen de las conclusiones obtenidas en las distintas sesiones de trabajo del grupo de expertos. Es posible acceder a una información más completa en inglés, que además incluye todos los gráficos con cada una de las ideas que figuran en los post-it virtuales en la web de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Por otra parte, este podcast cobra más valor si se escuchan también los otros dos audios que contienen el resumen de los resultados de los grupos de trabajo dedicados a modelos de negocio y a agenda de políticas públicas, que también se desarrollaron como parte de *Readmagine 2020*.

Este grupo de trabajo sobre estrategias para los nuevos modelos de negocio editorial coordinado por Marifé Boix, Vicepresidenta de la Feria del libro de Frankfurt y por José Manuel Anta, Director de la Federación Española de Distribuidores y de la IPDA.

Sus integrantes fueron:

Arantxa Mellado, directora de DataLibri, España

Carlo Carrenho, director de Publish News, Brasil

Carlos Rojas, director de Metabooks, México

Colin Lovrinovic, fundador de Gouldfinch, Alemania

Diego Echeverría, de Ink-it, México

Giacomo D'Angelo, Ceo de Sreetlib, Italia

Giulia Marangoni, de la Asociación Italiana de Editores

Julia Chardavoine, directora e Bookmate, México

Laurent Le Meur, director de EDRLab, Francia

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

Este es un podcast de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez que forma parte de un proyecto apoyado por el Ministerio de Cultura y Deporte. El podcast ha sido producido por Soni2.com. Para más información visite www.fundaciongsr.es