

Antinomias y disquisiciones sobre el mercado digital

Manuel Gil & Jorge Portland

antinomiaslibro.wordpress.com | disquisiciones.com

Transcurridos ya más de dos años desde que la edición comenzó el proceso de digitalización y comercialización de contenidos digitales, son muchas las conclusiones que se pueden extraer de la experiencia. En primer lugar el cambio de actitud de la edición española, del «vade retro» inicial al «pase sin llamar» actual; en este sentido, se ha comprobado que la inexistencia de una hoja de ruta de la transición digital ha llevado a numerosos editores a «ir por libre» y dar palos de ciego, cuando no a matar moscas a cañonazos. No es lo mismo obligar a que todo aquel que quiera vender los contenidos españoles deba adaptarse a lo establecido de común acuerdo por la edición, que ser la edición la que se adapta a los *majors*, como así ocurre en la actualidad. Y esto es un desastre. En esta línea, cada vez tenemos más claro que se hace imprescindible un centro de análisis y consultoría de datos del propio sector, como servicio a sus agremiados. ¿O sólo sirve la agremiación para ir a la Feria del Libro de Madrid? No es posible tener una carencia de datos tan alarmante, no se puede funcionar con informes de «retrovisor» acerca de lo que ocurrió el año pasado. Se imponen un conjunto de informes de situación, casi en tiempo real, que hagan avanzar la comercialización digital. Vamos a analizar aquí algunos temas sobre los que ya se tienen datos suficientes gracias a la experiencia de estos años, y sobre los que conviene iniciar una reflexión profunda.

El mercado

El mercado está comenzando a moverse, muy lentamente pero se está moviendo. En estos momentos hay editores que aseguran que sus aumentos de ventas (por descarga) están en torno al 400% en su volumen de comercialización con Librandia; el porcentaje, que parece una salvajada, hay que

matizarlo debido a que partían de cero y arrancaron con muy poquitos libros electrónicos. Y una cosa son descargas y otra muy distinta beneficios. El aumento del fondo de catálogo obviamente ha elevado las descargas. En cualquiera de los casos, ni que decir tiene que para alcanzar una masa crítica de base todavía habrá que esperar mucho tiempo. Si, como varios informes aseguran, el parque de dispositivos, entre *eReaders* y tabletas está en torno a 1 millón, y las expectativas para 2012 es alcanzar 1,8 millones, comienzan a sentarse las bases de una masa crítica de dispositivos que permita evaluar la consistencia del mercado y establecer unas proyecciones juiciosas de evolución posible. Un problema que aparece en el horizonte es el de los descensos en precios, cuya horquilla de comercialización en compra por impulso se sitúa ya por debajo de 8 euros; a esto hay que añadir el problema acuciante de renta que tienen los jóvenes, más que castigados por el impacto del decrecimiento salarial y la polarización de las rentas, lo que nos lleva a pensar en un decrecimiento todavía más fuerte de los precios. Si los editores esta disconformes con estos precios de ganga, los usuarios también. Los contenidos de calidad pueden no valer un euro. Los precios son caros porque las ventas son muy escasas y el tipo impositivo una locura. No devaluar los contenidos con precios de saldo es un reto, pero el ponerlos a disposición del usuario con muy bajo poder adquisitivo también. El mercado parece avanzar hacia un estrechamiento descomunal: en la medida en que se cumpla lo que denominamos «principio de Arquímedes del sector editorial», es decir, en la medida en que el contenido digital sustituya al papel, el estrechamiento del volumen del mercado será un hecho que cuestionará la viabilidad del conjunto de la edición. En 20 años la sustitución del soporte será casi completa. Esta decisión la tomarán los lectores, no la industria, el libro en papel será un artículo de lujo, y las tres cuartas partes de las editoriales que hoy conocemos desaparecerán, probablemente sustituidas por nanoindustrias culturales de tipo *low cost*. El libro avanzará hacia una sustitución paulatina en sus formatos, y esto parece hoy inevitable. Se vislumbra ya un mercado oligopólico muy peligroso; la lucha por cuota de mercado es feroz y la tendencia que se vislumbra es la de una brutal concentración, peligrosa se mire como se mire.

Catálogo digital

No es infrecuente escuchar el comentario que señala la pobreza del catálogo digital español como uno de los problemas de la lenta emergencia del mercado digital en España. También es posible leer esta misma idea en blogs del sector del libro. A nuestro juicio llevan razón. La cuestión es que el tema

requiere matizaciones, y a la hora de analizar lo que está ocurriendo con la digitalización del fondo bibliográfico se hace necesario precisar algunas cuestiones de gran calado.

Si como los usuarios del informe Nielsen dicen, en España se venden al año unas 500.000 referencias distintas de libros en papel, es evidente que un porcentaje grande (no podemos precisar cuánto) de las mismas se corresponden con novedades. En paralelo, se publican al año unas 40.000 novedades de libros comerciales, denominados *trade*; el resto, otros 40.000, son libros ajenos al canal comercial, o al menos de muy difícil acceso a los canales de distribución, esto también es cierto. Hasta ahora todos estos datos están referidos al papel.

¿Y el catálogo digital español? En este punto se hace necesario comenzar matizando una cosa. El catálogo digital español no es sólo Librandia. Este catálogo comercial –en el fondo y en la forma, de muy pocos editores– está al día de hoy en casi 11.000 títulos. La estimación a finales de 2012 es que el catálogo de Librandia se acerque a los doce mil títulos, aunque nosotros pensamos que la digitalización se va a frenar mucho debido a los pésimos resultados económicos y financieros de la edición. Librandia incorpora por término medio algo más de 200 títulos mensuales a su plataforma. El catálogo digital español total genera al año unos 14 millones de euros en descargas. Señalamos este dato porque la cifra de venta del mercado digital requiere también algunas matizaciones. El problema es que el catálogo de Librandia no es el catálogo digital español.

Si observamos el informe del Observatorio del Libro veremos que al margen del catálogo de Librandia hay una producción de *ebooks* muy fuerte, pero que está al margen de este catálogo. Veamos los datos al cierre 2011:

ISBN REGISTRADOS SEGÚN LA NATURALEZA JURÍDICA DEL EDITOR, 2010-2011							
	ISBN Editoriales		% variación	ISBN Autor-Editor		% variación	Total
	2010	2011		2010	2011		2011
Ebook	11.861	18.721	57,8	1.087	1.398	28,6	20.119
Total	105.729	103.101	-2,5	8.730	9.276	6,5	112.377

Fuente: *Situación actual y perspectivas del libro digital en España II. La producción española de libros digitales y su distribución y venta en la Red (2012)*, Observatorio del Libro y la Lectura.

Entre 2010-2011 se editaron unos 30.000. Es cierto que el grueso de este producto digital es, en un gran porcentaje, simples PDF de imprenta. No es hasta mediados de 2011 cuando empieza el formato ePub a ser mayoritario en la producción de contenido digital. Veamos otro cuadro:

FORMATOS. EVOLUCIÓN 2009-2011 (%)

	2009	2010	2011*
PDF	48,4	64,7	31,0
ePub	3,7	26,2	60,0

* Estimación de los nueve primeros meses de 2011

Fuente: Agencia del ISBN.

Los últimos datos de la Agencia del ISBN cerrados a junio de 2012 nos revelan que entre enero y junio se editaron 10.121 títulos digitales. Lo que representa el 22% del total editado en ese período. Todo esto nos lleva a pensar dos cosas:

- El catálogo digital español (incluyendo PDF) está en torno a 45.000 títulos.
- ¿Dónde están estos libros digitales? ¿Quién los guarda en sus repositorios, pues es evidente que Librandia no los tiene? Pensemos en que si a junio se han catalogado 10.121, el crecimiento de Librandia en catálogo de enero a junio ha sido de unos 3.000.

Es casi obvio que otras plataformas, desde Publidisa a Casa del libro pasando por Google o Amazon, son las que tienen un catálogo más largo de producto. ¿Por qué? Por una cuestión de estrategia de plataforma. La política que está siguiendo Librandia hace que los pequeños editores se echen en manos de otras plataformas; el cobro de un *fee* por acceso al repositorio es una política que quizá a corto plazo represente unos ingresos, pero a largo plazo se observa como una ruina. Veamos los precios que plantea Librandia a los editores:

- Menos de 25 títulos: 600 € anuales
- Entre 26 y 100 títulos: 1500 € anuales
- Entre 101 y 500 títulos: 2500 € anuales
- Con 501 o más títulos: 3500 € anuales

Esto nos hace pensar en la necesidad de una nueva plataforma, semi- pública, de librerías y editores que haga de verdadero repositorio del acervo bibliográfico español. La sensación de que Librandia sólo será un catálogo comercial de muy pocos editores (pero muy grandes) es cada vez más obvia.

Un dato que convendría conocer es el de cuántos editores se han incorporado en este año 2012 a Librandia. Decimos esto porque el Observatorio del Libro, en su informe, ofrece un dato que cada día resulta menos creíble: «El 80% de los libros digitales que se venden pasan por la pasarela de Librandia». Este dato, que podía ser cierto en 2011, ahora mismo ya no es creíble. El volumen de títulos que están vendiendo otras plataformas con catálogos mucho más extensos hace que el volumen de los libros digitales que pasan por Librandia sea hoy de no más del 50%, y la tendencia probable es a menguar.

Observando el último informe GfK se puede ver que la digitalización de catálogo está centrada en un porcentaje del 70% en ficción, es decir, narrativa, con un componente importante de productos novedad en el mercado. Este dato contrasta con los datos del Observatorio, que abren mucho más la horquilla de producto digital. Veamos el cuadro:

ISBN REGISTRADOS EN FORMATO E-BOOK EN LOS DIVERSOS SUBSECTORES (2008-2010)

	2008	2009	2010	% Variación 2009/2010	% Sobre total e-books	% Sobre total por subsector
Infantil y juvenil	39	62	256	+313	2,0	2,0
Texto	598	1.000	2.202	+120	17,0	11,8
Creación Literaria	558	1.307	3.983	+205	30,8	18,4
CC Sociales y Humanidades	841	1.656	4.445	+168	34,3	12,2
CC y Tecnología	373	599	1.249	+108	9,6	9,9
Tiempo Libre	40	303	556	+83	4,3	7,1
Cómic*	1	17	107	+529	0,8	-
Otros	70	150	257	+71	2,0	5,9
Total	2.519	5.077	12.948	+155	100	-

* Desglose de la categoría Cómic integrada en Tiempo Libre
Fuente: Panorámica de la Edición Española de Libros

Observamos que la digitalización de *backlist* es escasa, y que en materias como el ensayo todavía más. Uno de los efectos perversos que esto plantea es el de no poder articular un mercado de larga cola. Si sólo, o en gran medida, lo que se digitaliza es producto perecedero, es obvio que la conformación de un potente catálogo digital tiene un problema. ¿Se debe avanzar más rápido en la digitalización? ¿Es imprescindible desarrollar una cierta velocidad de crucero en este proceso? ¿Cómo se financia esta producción masiva? Es evidente que al igual que nadie le exige a un vendedor de teléfonos que actualice un modelo, ya se encargan ellos de desarrollar una obsolescencia programada de los aparatos de manera que cada dos años se tenga que renovar el dispositivo, tampoco es razonable pedir a la edición una velocidad de cru-

cero mucho más alta en el proceso de digitalización. Pensemos en que el coste estimado de digitalizar 100.000 títulos, un 25% de los libros vivos de este país, estaría en torno a los 6 millones de euros (no incluye la tarifa de solitud de ISBN), y esta cifra, en un entorno de bajada generalizada de ventas de la edición, y con un escenario poco seguro y estable para la inversión, hace enormemente complicado el hacerle frente.

Volvamos al catálogo de Librandia. Un tema interesante es comprobar el ritmo de digitalización que los grupos fundadores de Librandia han llevado. En el siguiente cuadro se puede apreciar el porcentaje de títulos digitalizados sobre la totalidad de su catálogo. Porcentajes realmente muy bajos. Alguien podría aducir que en la medida en que la demanda es muy escasa la prisa no existe, o lo que es lo mismo, las prisas solo son buenas para los malos toreros; lo que indudablemente parece cierto es que estamos muy lejos de un catálogo amplio en castellano de producto digital. Si añadimos que 7 de cada 10 títulos de la plataforma pertenecen a las editoriales impulsoras del proyecto, se hace evidente que el crecimiento por incorporación de nuevos editores es muy bajo.

PRESENCIA DE LAS EDITORIALES IMPULSORAS DE LIBRANDIA EN LA PLATAFORMA (JUN 2011-ENE 2012)

Editorial	Títulos Editorial	JUNIO 2011			Total títulos ed.	ENERO 2012		
		Títulos en Librandia	% Catálogo en Librandia	% Representación en Librandia		Títulos en Librandia	% Catálogo en Librandia	% Representación en Librandia
RHM	36.991	1.025	2,8	23,1	37.652	1.327	3,5	17,4
G.Planeta	106.799	880	0,8	19,8	108.528	1.354	1,2	17,8
Grup 62	22.734	734	3,2	16,5	23.543	907	3,8	11,9
Santillana	40.812	548	1,3	12,3	41.826	926	2,2	12,1
W. Kluwer	6.056	314	5,2	7,1	6.354	425	6,7	5,6
Grupo SM	20.139	150	0,7	3,4	20.712	168	0,8	2,2
Roca Ed.	1.097	118	10,8	2,7	1.271	104	10,5	1,4
Total	235.725	3.769	1,6	84,9	239.886	5.241	2,2	68,4
Librandia	-	4.436	-	100	-	7.623	-	100

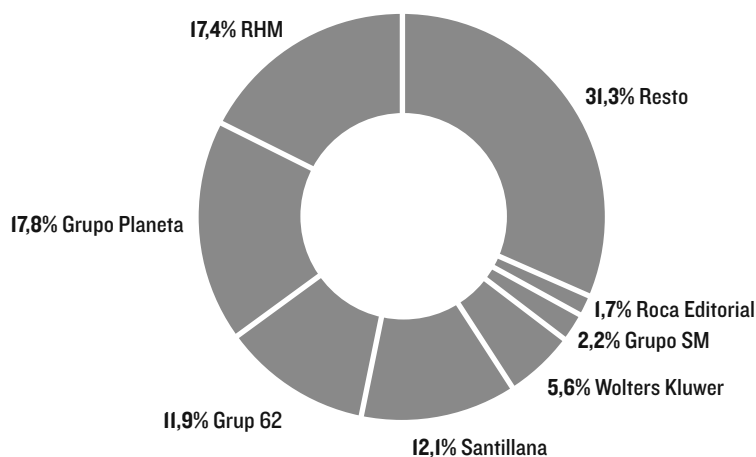
Fuente: Elaboración propia partiendo de la base de datos del ISBN y la página web de Librandia

PRINCIPALES DATOS DE EDICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS DIGITALES (2009-2010)

	2010	2011	Variación
Nº Títulos digitalizados del fondo	17.293	25.927	+50,0%
Nº Títulos editados	5.960	11.748	+97,1%
Nº Títulos vendidos	10.590	25.567	+141,0%
Facturación (millones de euros)	51,2	70,5	+37,5%
Cuota de mercado	1,6	2,4	

Fuente: *Comercio Interior del Libro en España 2011. Avance de resultados (julio 2012)*, de la Federación de Gremios de Editores de España.

DISTRIBUCIÓN DEL CATÁLOGO DE LIBRANDA POR EDITORIALES (ENERO 2012)



Fuente: Elaboración propia según datos de la web de Libranda.

EDICIÓN DIGITAL

	2010	2011	Variación
Los títulos editados en formato digital en 2011 han sido:	11.748	40.328	243,3%
Los títulos digitalizados del fondo de catálogo:	25.927	81.169	213,1%
Los títulos comercializados en formato digital:	25.567	52.005	103,4%
La facturación por venta de libros en formato digital (millones de euros):	70,50	72,58	2,9%

Dispositivos de lectura	2010	2011	Variación
Lectores específicos	24,2%	17,8%	-6,4%
Tablets	2,8%	1,8%	-1,0%
Móviles/PDA	0,8%	1,5%	0,7%
Ordenadores	68,1%	74,1%	6,0%
Streaming/Online	2,4%	2,3%	-0,1%
Otros	1,7%	2,5%	0,8%

Se contemplan sólo aquella editoriales que han realizado alguna acción en el mundo digital (digitalización o transformación de formatos, comercialización de obras en formato digital, etc.) en el 2011.

Fuente: *Comercio Interior del Libro en España 2011. Avance de resultados (julio 2012)*, de la Federación de Gremios de Editores de España.

La cifra de facturación por venta de libros digitales hay que matizarla y desagregarla. La cifra de 72 millones que se ofrece requiere pararse a pensar. ¿Son descargas? Para nada. Cuando hablamos de descargas nos referimos a la venta de libros digitales de títulos *trade*. Bajo esta cifra de ventas se incluye el entramado jurídico de nuestra edición, que factura probablemente el 75% de esa cifra. La

apreciación generalizada es que el mercado de descargas se mueve en torno a 11-12 millones de euros. Si dividimos la cifra de facturación (72 millones) por el número de descargas de 2011 (190.000), ¿qué precio medio resulta?: 378 euros. La cifra no es creíble. Hagamos otra cosa. Dividamos 12 millones entre 190.000 descargas, la resultante es de 42 euros. Aunque la cifra es mucho más baja también resulta extraña, demasiado alta para ser el precio medio de las descargas, lo que nos lleva a considerar que quizá el error está en que el volumen de facturación de descargas sea todavía más bajo. Si damos por certera (y lo parece) la cifra de 190.000 descargas y multiplicamos por 9,90 de precio medio, la cifra resultante no llega a 2 millones de euros. Confiamos en que cuando salga el informe completo todas estas dudas se despejen. Es imprescindible desagregar magnitudes. Terminamos: o te crees todo, o te ofuscas en un mar de dudas. Lo que parece evidente es que esta cifra requiere una desagregación muy fuerte; así como se suministra vale de poco o nada. Y además tiende a confundir.

FACTURACIÓN DEL EBOOK POR CANALES, 2009-2010 (EN MILLONES DE EUROS)

	2009		2010		% VARIACIÓN
	Facturación	%	Facturación	%	
Venta directa web editorial	8,1	15,8	6,0	8,5	-25,9%
Venta a través de plataformas	34,2	66,8	56,5	80,2	+65,2%
Plataforma comercial genérica	26,8	52,3	55,2	78,3	+106,0%
Plataforma creada por la editorial	0,03	0,1	0,2	0,3	+567,0%
Plataforma conjunta editoriales	0,3	0,6	0,8	1,1	+167,0%
Otras plataformas	7,1	13,8	0,3	0,5	-96,0%
Venta a través de librerías	0,3	0,7	0,3	0,5	-
Otros canales	8,5	16,8	7,6	10,8	-10,6%
Total	51,2	100	70,5	100	-

Fuente: *Comercio Interior del Libro en España 2011. Avance de resultados (julio 2012)*, de la Federación de Gremios de Editores de España.

Este cuadro muestra también un dato interesante: hasta 2010 la venta directa desde las editoriales era meramente residual. Hasta ese momento, nos imaginamos que lo que vendían eran simples PDF. Este dato, contrastado en 2011, es casi el mismo. Por más que algunos gurús del sector insistan en que «hay que vender directamente», la experiencia concreta y la evidencia empírica muestran lo contrario. De hecho, entre 2009 y 2010 la venta directa de las editoriales desciende porcentualmente casi a la mitad. La comercialización a través de plataformas y librerías es superior al 80%. ¿Por qué ocurre esto? Pues creemos que es muy sencillo: aunque algunos gurús insistan en lo contrario, casi nadie vende en su web porque el tráfico que esas páginas generan es muy bajo y la tasa de conversión mínima. El editor comprende que

sus libros deben estar al alcance (y si fuese posible, que no lo es, bien visibles) en las páginas que aglutinan los grandes volúmenes de tráfico y agregación. Las audiencias están muy concentradas.

Pese a esto, en conversaciones con numerosos editores siempre hemos recomendado el acercarse a Libranda y colocar allí su producto. La idea que les hemos transmitido es la de combinar un diseño comercial de canal largo –Libranda– con la gestión directa, desde la editorial, de canales semidirectos –Google, Apple y Amazon–. Una vez realizada la experiencia y observando el comportamiento de ventas se pueden sacar a gestión semidirecta otras librerías, por ejemplo Casa del Libro, El Corte Inglés, Fnac, etc... Uno de los problemas que plantea este tipo de diseño es que el editor debe invertir en recursos humanos de manera importante. La gestión de estas grandes cuentas exige un trabajo de gestión que no todos los pequeños editores pueden permitirse. En cualquier caso, la expansión geográfica y la capilaridad que Libranda ha alcanzado hace interesante hacer la experiencia, siempre y cuando la potencialidad económico-financiera de la editorial lo permita. El hecho de que un catálogo esté presente en 100 librerías de todo el mundo también representa un valor.

En este mismo informe se habla de la posibilidad de Planeta de desvincularse de Libranda, y su directora, Arancha Larrauri, en un brindis al sol o una faena de aliño, contesta que lo único que ha hecho Casa del Libro es poner un aparato en su tienda; parece una salida completamente esquiva del problema. Somos de los que piensan que al final Planeta se desvinculará de Libranda: son los primeros en saber que los operadores con DRM propio tienen un nivel de eficiencia mucho más elevado que las páginas que enlazan con *hostings* de repositorios. Y su apertura de una librería con Universia, el lanzamiento de la editorial Tagus, Booquo, etc... prefiguran una estrategia, si no de desagregación pura de Libranda, sí de vuelo estratégico propio. El tiempo dará y quitará razones.

Para que Libranda se constituya en el gran repositorio del libro digital necesita muchas cosas, pero hay tres que se nos antojan fundamentales:

1. Cambiar de estrategia en relación a pequeños editores y suprimir el *fee* de *hosting*. De no mediar un movimiento en esta línea los independientes acabarán por buscarse la vida junto a los grandes *players*, aunque en realidad deberían montar una plataforma propia. En este sentido, Libranda está cediendo una ventaja competitiva fundamental a los grandes operadores.
2. Disponer de un nivel de recursos técnicos mucho más potente; su nivel de servicio a los editores es bastante justito. Tenemos la sensación

de que no todos los socios están comprometidos de igual manera con la plataforma.

3. Modificar radicalmente su modelo de gestión comercial hacia las bibliotecas, hoy seriamente cuestionado desde numerosos lados.

En resumen, una situación ciertamente apasionante en la que sería muy conveniente que libreros y editores se pusiesen de acuerdo y desarrollasen una plataforma propia, quizá con Dilve como base de sustentación.

Precios e impuestos

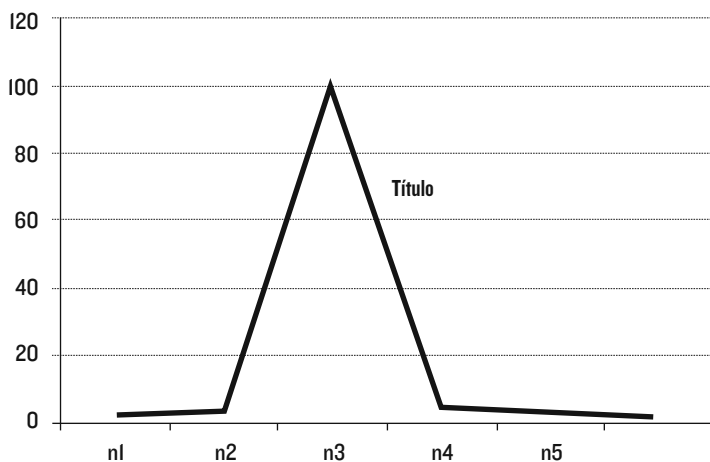
Los precios (y los márgenes) van a la baja y lo irán todavía mucho más. La presión del mercado y la necesidad de ajustar oferta y demanda así lo ponen de manifiesto. Los precios han descendido ya hasta situarse por debajo de los 9,90 euros en un porcentaje del 90%, y seguirán bajando todavía más. Uno de los efectos de las campañas de precios especiales por un día es el de haber conseguido poner al borde de los «ansiolíticos» a más de un grupo editorial grande; al menos eso nos señala un editor muy metido en estas pomadas digitales y un *teki* de las probaturas marketinianas novedosas. Hay una coincidencia importante en considerar que un libro que pasa de 9,99 a 1,99 euros dispara su cifra de ventas, básicamente porque pasa a ser un producto de compra por impulso; pero tampoco hay que pensar en miles de descargas, tan solo en unos cientos. Y de vender una descarga o dos al día, a de repente pasar a 200 o 300 descargas, muestra meridianamente que el producto entra en la categoría de «compra por impulso». Estos experimentos, que son interesantes de hacer desde el punto de vista de análisis de datos, están ocasionando más de un problema en el canal. Y empezamos a pensar que hay grupos a los que estas iniciativas les están poniendo nerviosos. Tal y como están las cosas ahora mismo, a mayor estructura, mayor problema. Si los editores pequeños empiezan a poner libros a 3 o 4 euros en digital, y a producir libros en papel en el rango inferior a 10 euros, los grandes grupos verán comprometida su posición competitiva. Comentamos esto porque nos anticipan la preocupación que tiene ya algún grupo grande con los precios mínimos de algún editor pequeño, y más específicamente con pequeños editores digitales. Y es que donde las dan las toman, que decía nuestra abuela. Si la gente entra poco en las librerías (sobre todo físicas), una vez dentro, en la compra por impulso buscará precios bajos... Y esto es un problema para ciertas editoriales.

La aceptación, o más bien claudicación sin condiciones, de la edición ante la presión de los grandes *majors*, en especial Amazon y sus campañas de precios ultrabajos por un día, están llevando a educar al mercado en unos parámetros ciertamente insostenibles a largo plazo. Es evidente que al igual que nadie discute el precio de un *smartphone*, en el caso del libro es completamente distinto. Todo precio siempre parece demasiado caro. Luchar contra esto es casi una batalla perdida. Y la solución no será nunca ni los protectores de copia ni las políticas antipiratería de criminalización del usuario. Los editores deben reflexionar sobre si están sacando todo el partido a la tecnología o no. Hasta ahora, y por impedimento legal de la Ley del Libro, la variable precio era la única del *marketing mix* en la que no se podía intervenir. En el entorno digital, y ya se está observando, la extrema velocidad de algunas herramientas de Amazon ponen contra las cuerdas a plataformas y librerías más lentas en la aplicación de precios dinámicos. Llama poderosamente la atención la campaña Kindle Daily Deals, un precio especial bajísimo durante un día: mientras Amazon tarda dos horas en tener el precio puesto en su sistema, el resto de las librerías dependen de la transmisión de datos de sus plataformas, más luego el tiempo de la subida propia de cada librería-web. Cambiar el precio un día es atípico y heterodoxo, pero legal. El problema estriba en la comunicación al canal de manera simultánea, de manera que todo el canal de distribución lo aplique simultáneamente y a la vez. Y esto no es fácil de conseguir. Tal y como ocurre en el entorno analógico, la variable «precio» seguirá siendo un asunto extremadamente controvertido y complejo. La campañas de reducción radical de precios que Amazon está sugiriendo un día sí y otro también a sus editores conllevarán, de hecho, una reducción radical de los precios en los productos electrónicos. En este punto el problema lo tendrá el editor: al forzarle a bajadas de precios tan radicales puede conllevar su extinción empresarial por no poder aguantar su modelo. Por otro lado, la consideración tributaria de «servicio» a la comercialización digital la coloca abiertamente en «precio libre», con el contrasentido para el editor de «editar un servicio». Es también obvio que la demanda a precio gratis tiende a infinito, pero esto determina que el aprecio de valor del producto libro se deteriore al no existir unos precios base de referencia, lo que conlleva que el valor y aprecio se devalúen y tiendan a cero.

Reflejamos en el gráfico de la página siguiente el comportamiento de un producto bajo una campaña de precio especial por un día.

Otro tema curioso es el de los tipos impositivos. En estos últimos días, y a raíz del cambio de tipos impositivos que ha realizado el Gobierno, son numerosos los artículos y comentarios en blogs que han aparecido (como muestra puede verse el interesante post de Julieta Lionetti, «El precio fijo, el

COMPORTAMIENTO DE UN PRODUCTO BAJO UNA CAMPAÑA DE PRECIO ESPECIAL POR UN DÍA



IVA y el vacío legal de los ebooks», <http://librosenlanube.blogspot.com.es/2012/07/el-precio-fijo-el-iva-y-el-vacio-legal.html>); el tema que ha desatado el debate es el aumento del IVA del libro digital del 18% al 21%. El problema de fondo es un enorme vacío legal del tamaño de un iceberg en la legislación española. La Unión Europea lo tiene claro: la descarga es un servicio. Punto. Y la legislación europea tiene un rango jerárquico superior a las legislaciones nacionales. Pues bien, si esto es así y el libro electrónico es un servicio que tributa al 21% (así lo dice y aplica la Hacienda española), no hay ningún imperativo legal para no comenzar a abrir la espita del precio libre en el contenido digital. Llama poderosamente la atención que Alemania tenga el libro electrónico en precio libre (me consta la brutal campaña que están haciendo los libreros y editores alemanes en contra de esto) o que Holanda liberalizara el precio del libro digital hace unos meses para dotar de elasticidad al mercado. El problema es que mientras la Ley del Libro no discrimina entre soportes físicos, los *ebooks* son libros, Hacienda se acoge a las directivas comunitarias en las que sí se discriminan los soportes, al considerar que la transmisión de un fichero a través de equipos de procesamiento es un servicio, y por tanto no tributa con tipos impositivos superreducidos.

En esta situación es evidente que la administración tiene una gran responsabilidad a la hora de clarificar esta incongruencia, aunque lo más probable es que este «relativo vacío legal» quede así durante mucho tiempo. Es cierto que la administración española podría saltarse a la torera las directivas comunitarias y poner el *ebook* al mismo tipo impositivo que el libro en

papel. Tanto la administración francesa como la luxemburguesa se han saltado las directivas y ya han recibido una amonestación. Es una opción. Pero nos inclinamos a pensar que aquí Hacienda impondrá definitivamente su criterio y seguirá a pies juntillas la interpretación de la Unión Europea; por tanto, esta producción editorial es un servicio, por tanto no está sujeta a la Ley del Libro, por tanto debe estar en precio libre. En cualquier caso, el sometimiento del libro digital a «precio fijo» no es razonable: el problema surge a la hora de disponer de una política consensuada de precios que no discrimine a las pequeñas librerías *online*, y en este punto parece recomendable el avanzar un código de buenas prácticas también en esta línea.

En este estado de cosas, ¿qué puede hacer el editor? Al margen de seguir insistiendo ante todo tipo de administraciones en una equiparación de tipos impositivos, puede hacer todo esto:

1. Tener claro que el *ebook* no está amparado por la Ley del Libro.
2. Seguir el dictamen de Hacienda sobre tipos impositivos, es decir, gravar el *ebook* al cliente final con un IVA ahora al 21%.
3. Considerar que «edita» un servicio.
4. Establecer que un servicio en «economía ultraliberal de mercado» se encuentra en precio libre.
5. Por tanto, tiene una libertad absoluta de discriminar precios tal y como considere a cada uno de los puntos de venta, partiendo de la idea de que un acuerdo con las pequeñas librerías *online* es un beneficio a futuro. Ceder mejores precios a los *majors* es hacerse el harakiri. Se impone un precio de cesión universal a todo el canal, con independencia de tamaños y volúmenes.

Canales de comercialización

Otra preocupación importante es el diseño de canales de comercialización digital. Aparece cada vez más nítido que lo ideal para el editor es una combinación de canal largo con canal corto o semidirecto. Una combinación de distribución extensiva indirecta –por profundidad– con selectiva –control directo de grandes cuentas– parece la opción más adecuada para cierto perfil de editores literarios, pero la receta no es extensible a todo el mundo. Hay

que contemplar los casos uno a uno, analizar el portfolio de producto y la estrategia corporativa de la editorial. La idea es la de abandonar en parte, o al menos mitigar, la distribución numérica por una ponderada. La experiencia de venta de numerosos editores apunta a un pequeño oligopolio de empresas dominando el mercado. Este tipo de elección estratégica en cuanto a distribución digital presupone una inversión en recursos humanos importante dentro de la editorial, de cara a gestionar los canales semidirectos; en realidad es una gestión directa de las grandes cuentas en el mercado principal o base y una cesión a una plataforma de distribución de los clientes de mercado secundario.

En cuanto a la dinamización del mercado, creemos que el impacto de la llegada de Amazon ha sido bastante importante en captación de cuota. La inmensidad de su tráfico le hace ser un competidor muy duro, pero de momento otras empresas también están aumentando su cuota digital, probablemente en perjuicio de pequeñas librerías *online* incapaces de tener volúmenes altos de tráfico. No son pocos los editores que nos señalan que están obteniendo unas cifras muy altas con AppleStore, una plataforma que sin hacer ruido es casi una plataforma líder para algunos editores. Y ahora ha arrancado Google, al que habrá que seguir para ver qué porcentaje de cuota arranca, aunque hasta la fecha los datos que nos ofrecen algunos editores parecen indicar una incidencia más baja de las expectativas iniciales, aunque quizá es pronto para sacar conclusiones. La lucha por la cuota de mercado va a ser tipo «duelo al sol». En esto no tenemos la más mínima duda. En un mercado tan estrecho no hay espacio para todos. Y la preocupación por las librerías tradicionales y la bibliodiversidad empieza a ser un tema que aparentemente sólo nos preocupa a unos pocos.

En resumen, las decisiones a adoptar implicarían:

- Determinar la estructura vertical y horizontal del canal de distribución. El editor debe plantearse estratégicamente si lo que de verdad le interesa es una distribución tradicional, extensiva o intensiva, o si lo que le conviene para operar en los nuevos mercados es, en cambio, una distribución selectiva, numérica o ponderada. DN vs DP. Un ejemplo: si decimos que un editor tiene una calidad de distribución DN/DP 30/80, quiere decir que el libro X se encuentra en el 30% de los puntos de venta del universo total de puntos de venta, y estos puntos de venta realizan el 80% de las ventas de ese libro. En definitiva, se trata de cambiar el chip de lo cuantitativo a lo cualitativo, incrementando los grados de exposición y/o visibilidad. El hecho de que el mercado tenga un fuerte componente de compra por impulso parece venir determinado por un

desajuste estructural del mercado, aún teniendo unos costes estructurales muy bajos una distribución digital extensiva; es decir, el hecho de estar en todos los puntos de venta no incrementa costes, al menos sobre el papel. El consumo de *inputs* en recursos humanos propios (o externalizados) para conseguir visibilidad en ciertos puntos parece desaconsejar esa opción de distribución. El atacar las variables de venta y postventa con unos recursos humanos limitados parece un handicap del pequeño editor.

- Determinar la intensidad de cobertura de mercado, mediante testeos permanentes del canal y de los circuitos de venta. La longitud del canal no ofrece ventajas competitivas. No existe una relación proporcional directa entre longitud y eficiencia.
- Integrarse en un *pull* de editoriales para obtener economías de escala, sinergias competitivas y beneficios indirectos.
- Definir el acceso y la presencia en plataformas transversales consideradas, en cierta medida, como un canal secundario.

Edición digital 'low cost'

La merma descomunal de márgenes que la edición digital prefigura hace pensar en términos de editoriales de un nivel de coste fijo estructural bajísimo, como forma de ganar competitividad en el mercado. La idea de obtener un catálogo de larga cola en el que la hiperfragmentación del mercado determine la venta de muy pocas descargas de un número largo de títulos, con precios realmente muy bajos y márgenes de beneficios muy pequeños, determinan la necesidad de dotarse de estructuras muy livianas en el coste fijo y un traslado enorme de coste a variable. La mayor parte de las editoriales actuales, y sobre todo las denominadas independientes, son en su gran mayoría empresas *low cost* en potencia, sobre todo desde el punto de vista de sus capacidades internas y de su estructura organizativa, y mucho más si lo que observamos son los «editores digitales puros». Veámos:

- Son empresas con estructuras de personal fijo muy livianas.
- Tienen un alto nivel de externalización de todas las funciones que no afectan esencialmente al corazón de su negocio (*core business*): desde tra-

ducción y corrección, hasta maquetación y diseño, todo el trabajo se desarrolla con trabajadores *free lance*.

- Tienen unos costes fijos relativamente muy bajos.
- Tienen una estructura de costes variables muy flexible.
- Buscan una fuerte competitividad a la hora de subcontratar.
- Su línea y gama de producto es igualmente sólida en relación a empresas de mucho mayor tamaño.
- Su participación en la tradicional cadena de valor reside esencialmente en posicionarse en el primer eslabón, es decir, el de la producción y creación de productos. En los últimos años, debido a un nivel de delegación demasiado alto, dicho liderazgo lo ha perdido en el resto de los eslabones, que han quedado a merced de terceros.
- No se acaba de ver con claridad que la editorial del futuro, casi diríamos del presente, dejará de ser una empresa de *generación de productos* para clientes en sentido absolutamente lineal, para convertirse en una empresa de *gestión de contenidos y servicios* para miembros de comunidades de interés en una red multidimensional; es decir, la editorial deberá adoptar una concepción de red circular y concéntrica. La edición digital del futuro serán empresas *low cost* en dos áreas principales: en la de producto de cara al cliente, y en la de gestión operativa y configuración interna.

La idea de que este tipo de editor *wiki* deberá evolucionar su estructura editorial desde un modelo de «relación» y «márgenes» a un modelo de «eficiencia operativa» parece evidente. Los viejos tiempos del «factor multiplicador K» hiperelevado se han esfumado; ahora la obsesión debe ser el coste bajo para poner en el mercado productos a precios lo más bajos posible.

Piratería

Otro asunto que aparece siempre es el tema de la lamentablemente llamada «piratería», que nosotros preferimos denominar «demanda cultural alternativa». Con esta demanda no se acabará nunca, ni con legislaciones duras ni con otras componendas. No es lógico ni razonable la limitación del derecho

de un usuario a hacer copias legales o a disponer con absoluta libertad de lo que ha comprado. Lo mismo ocurre con los portales de enlaces: si no incorporan mecanismos de generación de ingresos no pueden ser perseguidos. Este tipo de demanda debe, además, ser contemplada como un síntoma de algo mucho más profundo. Nadie va a discutir el derecho de un autor a usar el *copyright* como fórmula de generación de contenidos, pero también es cierto que autores y editores deben comenzar a ver las licencias «*creative commons*» como una posibilidad más de distribución y comercialización. Es evidente que todo lo que genera valor suele generar derechos, sean de un tipo o de otro, pero la edición debe comenzar a asimilar que hay vida después del *copyright*. No es lógico que una película que se estrena hoy sea accesible «alternativamente» ese mismo día en Internet, pero tampoco lo es intentar cobrar a una barbería por poner la radio. Una descarga no es igual a una venta perdida, y si algo pone de manifiesto la economía digital es que el mecanismo de generación de ingresos no puede ser desarrollado por la reproducción de copias: el proceso de generación de valor oscila entre la influencia en la Red y la formación de comunidades lectoras. El brutal impacto que la economía digital tiene sobre este tipo de negocios cuestiona la viabilidad de casi todos los modelos hoy conocidos. Los productos pierden valor en términos económicos y acaban siendo percibidos como semigratuitos.

El que los productos salgan al mercado sin protección (DRM) es ya un parámetro obligatorio para la industria de contenidos (y no olvidemos que la edición forma parte de la industria de contenidos). El DRM ha fracasado abiertamente en la música, y cuanto antes comprendan esto los editores mucho mejor. Apple vende música sin protección y no pasa nada, y los editores que quieran estar en el mercado tendrán, más pronto que tarde, que entender este tema. No es razonable no dejar copiar una página ni imprimir un párrafo en un producto comprado legalmente. Esto es una burla a un consumidor formado y entendido. En la era digital todo es reproducible. No existen los formatos cien por cien seguros. Producir libros no es gratis, copiarlos sí. Se impone regular, pero lo justo, huyendo abiertamente de la criminalización del usuario; la línea de trabajo debe ser educar y sensibilizar. Además, como nos indica Brett Sandusky en un excelente texto que se reproduce en este mismo número de *Texturas*, el poder compartir un libro es un aspecto fundamental de la experiencia del libro y literaria, y una expresión de nuestra personalidad.

La sociedad de la información no puede construirse sobre el parámetro del todo gratis. La cultura debe ser barata pero no puede ser gratis. Junto a ello, las cifras de piratería que aparecen periódicamente no son creíbles, y el uso que se hace de las mismas es totalmente garbancero. En este sentido nos parece que lo razonable es que las entidades de gestión sean entidades

públicas, no privadas; no se entienden bien entidades de gestión que defienden a la vez a la patronal y al trabajador, al menos para nosotros, pues contradicen el espíritu de la defensa de legítimos intereses.

La idea que ha difundido la «coalición de creadores» de que somos los más piratas del mundo es, al margen de una sandez, una fantasía propia de un lobby. Aun si fuese cierto, que no lo es, obedecería a condicionantes determinados: carecer de dinero, no querer comprar con DRM, no estar disponible el producto, la página que lo vende es un tormento, etc... Cuando en algunas jornadas técnicas hemos discutido este extremo con colegas de otros países, nos han hecho ver que nosotros no tenemos la patente de la piratería, y lo primero que hay que pedirle a un estudio o informe es que las fuentes no sean juez y parte, y aquí hemos abusado de esto: así sale luego lo que sale.

Contenido gratuito y autopublicación

Hay que prepararse para un volumen de edición como hoy no conocemos, incluso sin ISBN; hace unos días nos decía un editor que estaban solicitando los ISBN en Panamá, y no es el primero que coloca libros en plataformas con números de matrícula directamente dados por la plataforma. La explosión de contenido autopublicado tendrá tal nivel de amplitud que se convertirá en un problema para las editoriales. Veremos en un par de años cómo el mercado de la autopublicación y el gratuito capturarán un porcentaje muy alto de cuota de mercado. Uno de los efectos colaterales de esto es que obviamente fuerza también los precios a la baja, y ocupa un volumen de cuota del mercado de la atención muy importante. Avanzamos a un «mundo de editores», querámoslo o no, y ese tsunami de contenido fuerza a la edición a encontrar nuevos caminos en la generación de valor. El rol de editar «calidad contrastada» se convierte en un reto inapeable. No se puede dejar de considerar que en el momento en que estas plataformas de autopublicación aumenten su notoriedad de marca estarán en disposición de sustituir a algunos eslabones de la cadena de valor, en especial a editores con muy poca notoriedad y masa crítica. La aproximación de alguna editorial española a captar autores de Internet para editarlos, tanto en digital como en algún caso en papel, es una excelente idea para explorar caladeros de nuevos autores.

Ante un consumo cultural hiperfragmentado, el editor que quiera captar «atención» de los usuarios tendrá que desarrollar un mecanismo «experiencial» de generación de valor mucho más relacionado con el «contexto» que con el «producto». Y esto es un giro copernicano para la edición.

El gap de la inteligencia de clientes

Una última cuestión que se aprecia como muy importante para el editor es el tema del *feedback* de datos de las plataformas. Si en el mundo analógico el editor no conocía nada del cliente que compraba sus libros, en la venta digital ocurre lo mismo. El cliente y la información son los únicos activos de una empresa editorial, al margen de su catálogo y su cuadra de autores. Son numerosísimos los editores que se quejan de que en el fondo desconocen casi todo de quién compra sus libros digitales; de hecho, el *feedback* que necesitarían para tomar decisiones va en esta línea. Preguntas sobre las que no tienen respuesta:

- Qué pinchan
- Qué compran
- El factor de repetición
- Clientes que repiten
- Qué poder de compra tienen unos y otros
- Influencia del precio
- Qué días y a qué horas compran
- ¿Se les puede vender alguna otra cosa?
- Cómo pueden fidelizar
- Qué clientes comparten con otros editores similares en cuanto a portfollio de producto
- Cuáles son más rentables
- Cuáles pueden dejar de comprarles
- Cómo les dan un valor añadido, un plus...
- Qué palabras usan en la búsqueda para llegar al título que compran.

El problema de estos editores es que no tienen ningún *feedback* de la librería ni por supuesto del cliente. Las librerías *online*, a través de las que venden su contenido, no suministran esta información. Y la batalla en los próximos años se centrará en el conocimiento del comportamiento del cliente en el proceso de compra mucho más que en el propio producto. El problema que estos editores plantean se solucionaría vendiendo directamente ellos y montando las herramientas de inteligencia de clientes y minería de datos adecuadas. Hoy, por otro lado, bastante baratas. Pero cada vez son menos los editores que quieren vender directamente, al menos a los mercados principales, por varios motivos:

- Respetan el canal de distribución y piensan que son las librerías las que deben vender.

- Consideran que Internet premia enormemente la agregación de contenidos.
- El tráfico a una web aislada siempre será bajo.
- Sus marcas carecen de notoriedad en Internet y, aunque tienen una gran presencia activa en las redes, carecen de masa crítica suficiente. Tienen varios miles de fans y seguidores, pero esto no es igual a compra.
- La implementación de una solución de venta digital, aunque ahora mismo no sea especialmente costosa, y teniendo en cuenta que su concepción hacia el usuario sugiere la necesidad de vender sin DRM, le obligaría a tener unos costes que hoy por hoy observan como injustificados.

Imaginemos que alguien quiere comprar cuatro libros de los editores del grupo Contexto. ¿Se registra en cuatro páginas web y deja sus datos de tarjeta en esas cuatro páginas, invirtiendo su tiempo en esos cuatro sitios? En un mundo de abundancia de contenidos, la «economía del tiempo» es un aspecto fundamental para fijar y retener la atención de los usuarios y lectores. Obviamente no gastaríamos nuestro tiempo en ir a esas cuatro web de editoriales para comparar libros y comprar, lo razonable es un solo pago por agregación de contenidos. El problema de estos editores es que reciben de las plataformas digitales un estado de cuentas con líneas que describen el título descargado, el importe y el nombre de la librería. Nada más. Y los editores quieren saber qué se esconde detrás. En realidad es lo mismo que les ocurría en el mundo analógico. Editaban el libro, el distribuidor lo ponía en el punto de venta y la librería lo vendía; el editor estaba completamente ciego respecto a alguna información de cliente. En el fondo estamos reproduciendo en digital no sólo la vieja cadena de valor analógica, sino también sus vicios y defectos. Si en el mundo analógico la información era un activo, en el digital es un activo crítico. Lo importante al final no es el texto (o el contenido) sino el contexto.

Es evidente que para un editor digital la incorporación de herramientas predictivas y analíticas, y de formación de «clusters» y «patrones» de clientes, se convierte en un activo fundamental irrenunciable; el problema es cómo conseguirlo. Vender por tu cuenta puede no tener sentido, y si venden a través de grandes plataformas la información no te la ofrecen. El problema es complejo. Y la posible resolución un puzzle.

Cualquier departamento de marketing editorial que haya trabajado con volúmenes altos de marketing directo conoce la existencia de un algoritmo informacional y comunicativo básico:

- 1º. Obtención de datos.
- 2º. Organización estructurada de la información.
- 3º. Establecimiento de *clusters* de conocimiento del cliente.
- 4ª. Definir la estrategia de interacción y *feedback*.

A partir de disponer de herramientas de análisis y predicción desde la compra es posible levantar potentes arquitecturas de análisis, y en esto las herramientas que Internet ofrece son espectaculares. Esta es verdaderamente la clave. Si el editor tuviese ese tipo de información podría establecer desde modelos estadísticos a geomarketing, modelización, segmentaciones y *clusters*... de clientes. Pero el editor no tiene nada de esto. Si en el mundo analógico decíamos que estaba ciego, ahora sigue ciego y con otitis. El problema se reproduce incluso con mayor virulencia en el digital. Como no vale el café para todos, se impone la personalización, pero no pueden hacerlo. ¿Es razonable pensar que esa información la acaben compartiendo las plataformas y las librerías con los editores? Muy dudoso. Como no es nada probable que al final las plataformas y librerías *online* compartan ese activo crítico fundamental que es la información del cliente, no vemos más solución que la integración de librereros y editores en plataformas comunes, desapareciendo el rol de cliente-proveedor para constituirse en *partners*. Las cosas pueden ir por aquí. Al menos esa es nuestra visión del problema. La trazabilidad y rastros que un comprador deja en una librería *online* debe ser un activo compartido. No olvidemos, si la plataforma vende es porque el editor le suministra contenidos; en este sentido se debe avanzar hacia una economía del intercambio y a un *win to win* compartido. La idea de una analítica web respetuosa del usuario, pero a la vez suministradora de un gran caudal de información, debe conllevar que toda estrategia de interacción entre editorial y usuario tenga un carácter bidireccional en beneficio de ambos.

Conclusiones

¿Qué conclusiones se pueden extraer, entonces, de todos estos aspectos que vislumbramos con la evolución del mercado?

1. Lo primero y principal, comienza a dibujarse una guerra cruenta por la cuota de mercado. Los encontronazos en los canales de distribución digital así lo ponen de manifiesto.
2. Descensos de precios como los que vamos a ver en los próximos meses, y el tsunami de autopublicación al que vamos, prefiguran un tipo

de editor muy parecido a Houdini en cuanto a poder sostener modelos de negocio con algún tipo de retorno.

3. Se perfigura un oligopolio entre Apple, Amazon, FNAC, CDL, ECI y Google, y la guerra entre éstos conllevará probablemente una concentración todavía mayor, y alguno acabará cediendo terreno; el resto de los intervinientes actuales es una larga cola sujeta a un darwinismo inevitable.

4. De no aparecer en el corto plazo una plataforma común de los librerías y editores independientes, ya no habrá tiempo para reaccionar. Y las librerías se quedarán fuera y con un futuro muy poco claro.

5. Las librerías hispanoamericanas conectadas a Libranda no acaban de explotar, alguna quiere volar por libre y ya tiene planes propios de expansión, lo cual es lógico. Gandhi está poniendo en marcha una estrategia propia de comercialización de libros digitales. En su contra tienen el problema del escaso número de dispositivos que hay en esos países. Hay que seguirlas con atención, pues más pronto que tarde emergerán, pero hoy por hoy su papel es todavía testimonial.

6. Mucho se habla de Amazon, pero la marcha imparable que lleva Apple en España con el catálogo comercial comienza a asustar a mucha gente, y puede ser una paradoja, pues el fenómeno parece que no se da en otros países. ¿Será consistente en el tiempo este volumen de comercialización digital de Apple? No lo sabemos, pero de momento está entre los *top* de la comercialización, imaginamos que por la calidad de su ecosistema.

7. Si analizamos la previsión, que numerosos departamentos de marketing hemos dado por buena, de tener unas 240.000 descargas sobre el catálogo comercial base (el que tiene Libranda) y que también poseen otras plataformas, nos vamos a quedar cortos. Si añadimos materiales diversos de catálogos no comerciales, autopublicaciones y materiales diversos, la cifra puede estar por encima de las 350.000. Y este pastel está en muy pocas manos en su composición paretiana.

8. Los editores, junto a librerías independientes, deben buscar modelos cooperativos en vez de aceptar modelos de competencia feroz, y desarrollar prácticas generosas sobre la base de una fuerte confianza entre agentes.

9. En breve vamos a ver muchos sellos editoriales en dificultades, y alguien está preparando la chequera para ir de compras. Más concentración a la vista. La irrupción de numerosos sellos digitales está abriendo el apetito de los grandes grupos, con independencia de los productos que editan, en general de un gran nivel tanto en continente como en contenido: son atractivos para los grandes grupos por su adaptación a los algoritmos de la Red y las comunidades que están vertebrando en torno a ellos.

10. El sector no puede seguir alimentando sus mitos, debe aislar la épica de la derrota y comenzar a dibujar futuros escenarios posibles. Muy probablemente esto hay que hacerlo fuera de gremios y asociaciones, hoy convertidos en entidades marmóreas que no interpretan la multidiversidad de la edición; el avance hacia organigramas planos, transversalidad, estructuras red y diversidad de voces es un imperativo de una futura red de valor del libro.

11. En digital el tamaño del catálogo importa y mucho, la profundidad de catálogo es vital para la estructuración del mercado y ajustar las curvas de oferta y demanda.

12. Se hace imprescindible el analizar, junto a los bibliotecarios, diferentes modelos de adquisición de contenidos para bibliotecas. Los modelos en los que el suministrador de tecnología es a la vez el suministrador de contenidos no valen para muchos editores, y tampoco para muchos bibliotecarios.

13. Por último, se prefigura la necesidad de un centro de datos del sector (quizá integrado en el Observatorio del Libro) que trabaje a destajo en la elaboración de datos, informes y sistemas de control de ventas casi en tiempo real, para avanzar en una edición que deje de funcionar mirando al retrovisor (ofrecer datos de lo que ocurrió hace un año) y pueda tomar decisiones basadas en modelos estadísticos y proyecciones a partir de situaciones reales.

Terminamos con una idea que nos parece importante. La idea de que el negocio del futuro estará mucho más en el canal y en el contexto que en el propio contenido comienza a parecer un axioma, y si la edición se queda al margen del control de la información que genera el usuario acabará siendo expulsada del ecosistema digital del libro. El valor ya no surge de la pose-

sión de información, sino de compartirla. Y en este punto la edición debe hacer un viaje desde la opacidad y el secretismo a la transparencia y la cooperación. En este viaje muchos editores analógicos se quedarán fuera. Esto empieza a aparecer como inevitable. Mientras tanto, los nuevos editores *wiki* les suplantarán en la nueva cadena de la edición que se vislumbra. En conclusión, el mercado digital es hoy por hoy un mero mercado de expectativas cargado de incertidumbres.



Remington's Monarch (1933)