

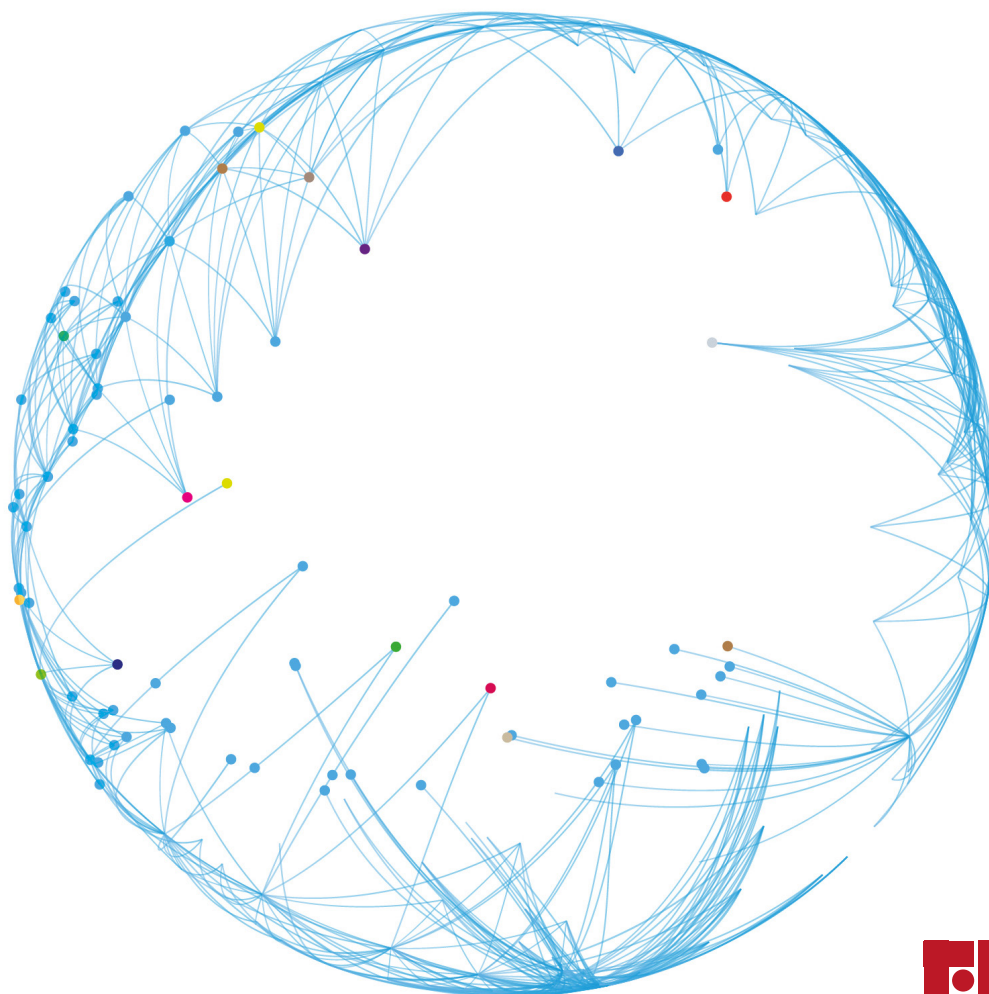
# Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital

Un estudio elaborado por [dosdoce.com](http://dosdoce.com) con el patrocinio de la plataforma [conlicencia.com](http://conlicencia.com) de **CEDRO**



[conlicencia.com](http://conlicencia.com)

La solución para fotocopiar y digitalizar libros, revistas y periódicos



# Índice

<b>0. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
TENDENCIAS TRANSVERSALES QUE AFECTAN A LOS MODELOS DE NEGOCIO	4
MÁS ALLÁ DE LA VENTA UNITARIA: LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO	4
<b>1. MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET</b>	<b>5</b>
1.1. MICROPAGOS: CONTENIDO FRACCIONADO	7
1.2. PAGO POR CONSUMO: <i>STREAMING/PAY PER VIEW</i>	15
1.3. MODELOS DE SUSCRIPCIÓN	22
1.4. MEMBRESÍA	33
1.5. <i>FREEMIUM/PREMIUM</i>	35
1.6. POR PUBLICIDAD INSERTADA	40
1.7. ACCESO ABIERTO ( <i>OPEN ACCESS</i> )	41
1.8. P2P-MOOC	44
<b>2. NUEVOS MODELOS. ENTRE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA RACIONALIZACIÓN</b>	<b>49</b>
2.1. “PAGA LO QUE QUIERAS”	50
2.2. <i>BUNDLED</i>	53
2.3. <i>CROWDFUNDING</i>	55
2.4. GAMIFICACIÓN	64
2.5. VENTA DIRECTA	68
2.6. AUTOEDICIÓN	74
2.7. MODELOS DE COMPRA DE LICENCIA DE <i>EBOOKS</i> PARA BIBLIOTECAS	83
TIPOS DE LICENCIA: SIN CADUCIDAD, PERPETUA, SUSCRIPCIÓN, “PAGA POR LO QUE LEES”, ETC.	83
ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS PLATAFORMAS INTERNACIONALES	85
ASPECTOS CLAVE A TENER EN CUENTA A LA HORA DE PONER EN MARCHA UN PROYECTO DE PRÉSTAMO DIGITAL	86
2.8. PLATAFORMAS DE COMPRA Y VENTA DE DERECHOS	87
<b>3. ¿DÓNDE ESTAMOS? EL <i>E-COMMERCE</i> Y LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE PAGO</b>	<b>89</b>
3.1. DE LA TIENDA ( <i>RETAIL</i> ) AL MÓVIL	91
3.2. <i>BIG DATA</i> . LA CLAVE DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES	94
3.3. DEL “TODO GRATIS” A LA DIVERSIFICACIÓN: HACIA UN MODELO DE CONVERGENCIA	95
3.4. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DIGITALES EN LATINOAMÉRICA	98
RETOS Y OPORTUNIDADES	98
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>
<b>5. CRÉDITOS/AUTORÍA DEL ESTUDIO</b>	<b>101</b>
EDICIÓN ESPECIAL PARA FIL GUADALAJARA 2015	101
SOBRE FIL GUADALAJARA	101
SOBRE CEDRO	101
SOBRE CONLICENCIA.COM	102
SOBRE DOSDOCE.COM	103

# 0. Introducción

Esta segunda edición del informe *Nuevos modelos de negocio en Internet* trae consigo novedades sobresalientes al respecto. Son precisamente estas novedades que se han dado en un solo año, junto a la excelente recepción del estudio en 2014 –con más de 5.000 descargas–, las que nos ha llevado a ampliar el estudio con nuevos casos y datos.

Algunas de las mayores novedades vienen de modelos como los micropagos, el muy debatido nuevo modelo de negocio “paga por lo que lees”, así como de las últimas adaptaciones de modelos de suscripción, que no acaban de afianzarse en el mundo del libro. A su vez, debemos destacar el auge de los nuevos ejemplos de proyectos relacionados con el *crowdfunding* que consolidan esta tendencia de negocio en apenas un año.

También el mundo de las bibliotecas ha vivido un vertiginoso año en lo referente a nuevos modelos de compra de licencias de *ebooks* en los mercados en español. Según el informe *Evolución y tendencias digitales en Latinoamérica*, elaborado por la plataforma de distribución de *ebooks* Bookwire<sup>1</sup>, el descenso del comercio en papel –previsible y ya contrastado– debe conllevar un aumento de la comercialización digital, sobre todo en canales bibliotecarios, universitarios e institucionales. Este informe prevé que, a finales de esta década, hasta un 60% de las compras que realicen las bibliotecas y universidades iberoamericanas será digital. En este contexto de evolución constante, así como en el informe del año pasado, señalábamos algunos modelos de compras estándar: en apenas doce meses hemos identificado cerca de trece nuevos modelos de compra de *ebooks*<sup>2</sup> que están en funcionamiento en varias bibliotecas del mundo, algunos con notable repercusión. Los lectores de este informe podrán conocer en detalle los aspectos clave de cada uno de estos modelos, así como sus singularidades.

La autoedición es otro de los modelos que sigue su tendencia al alza, y son cada vez más las cifras que señalan a la autopublicación como algo mucho más real que una moda, tanto por el número de usuarios, lectores y ventas como por el número de plataformas y servicios nuevos que se ofertan.

En los últimos años hemos visto cómo Internet ha transformado el modelo de negocio y la organización de las empresas de muchos sectores; el sector cultural no va a ser una excepción en este proceso de transformación estructural.

Por el contrario, los lectores que ya conozcan la versión anterior de este estudio encontrarán que hay secciones con pocos cambios. En su mayoría se han respetado, dado que siguen siendo datos o ejemplos concretos respecto a la evolución de algunos modelos pertinentes, e incluso clave, para conocer cómo se han venido desarrollando en cada caso.

Así, del mismo modo que vamos a hablar en esta versión actualizada de la pivotación a otros modelos de algunas *startups* o empresas que ya mencionábamos en el estudio anterior, también veremos otros muchos casos que se han mantenido estables, lo que no significa que no funcionen (acostumbrados como estamos a que los cambios en este ámbito digital se produzcan a un ritmo vertiginoso) sino que, al revés, funcionan y evolucionan más lentamente, al ritmo normal que marca la buena marcha del trabajo con éxito. En estos casos, como se diría en el mundo anglosajón, “*No news is good news*”.

---

1 En: <http://www.dosdoce.com/2015/04/30/las-oportunidades-del-libro-digital-para-la-edicion-en-espanol/>

2 En: <http://www.dosdoce.com/2015/09/18/guia-de-modelos-de-compras-de-licencias-de-ebooks-para-bibliotecas-y-editoriales/>

Un año más, el objetivo de este estudio es compartir con los profesionales del mundo del libro, ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios, un análisis amplio y actualizado sobre los modelos de negocio existentes en Internet, para que puedan determinar las oportunidades de negocio y los beneficios derivados de cada uno de ellos.

## TENDENCIAS TRANSVERSALES QUE AFECTAN A LOS MODELOS DE NEGOCIO

Por otro lado, mientras investigábamos nuevos modelos de negocio y casos de buenas prácticas, hemos detectado cómo las tendencias transversales que afectan a los modelos de negocio también han sufrido sus propias transformaciones en menos de un año. Algunos de los cambios que han aparecido en el horizonte del comercio digital son el *m-commerce*, el pago móvil –con Apple, Google y los bancos investigando e innovando para ganar esta carrera, así como los nuevos hábitos de búsqueda y de compra de los que se acompañan–, el *Big Data*, la personalización de cara al cliente, la búsqueda de nuevos canales de venta, la mayor apuesta por la internacionalización de las empresas o la búsqueda de un mercado único digital en Europa.

Los expertos señalan que, cuanto más alto sea el índice de digitalización en un país más elevada será la probabilidad de superar cifras como el PIB per cápita o los índices de desarrollo humano. Por este motivo, la Agenda Digital de la Comisión Europea está promoviendo activamente la digitalización.

## MÁS ALLÁ DE LA VENTA UNITARIA: LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Nos guste o no, tenemos que asumir que los hábitos de creación, acceso y consumo cultural están experimentando una transformación histórica. En los próximos años viviremos nuevos tiempos, con un acceso nunca antes visto a cantidades inmensas de información y conocimiento generadas por los propios usuarios, lo que conllevará una reorganización del sector cultural.

Ante estas nuevas formas de crear, acceder y consumir la cultura, los profesionales del mundo del libro deberán reflexionar sobre qué tipo de modelos de negocio deberán empezar a poner en marcha para dar respuesta a las nuevas formas de consumo.

Esperamos que la descripción de los modelos de negocio que analizamos y revisamos en este estudio sirva a las entidades del mundo del libro para ordenar un poco más las ideas sobre las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos en cada caso particular. No todos los lectores estarán dispuestos a comprar un paquete de suscripción, por muy atractivo que sea su contenido y precio, ni todos se sentirán interesados a la hora de participar en una campaña de *crowdfunding*.

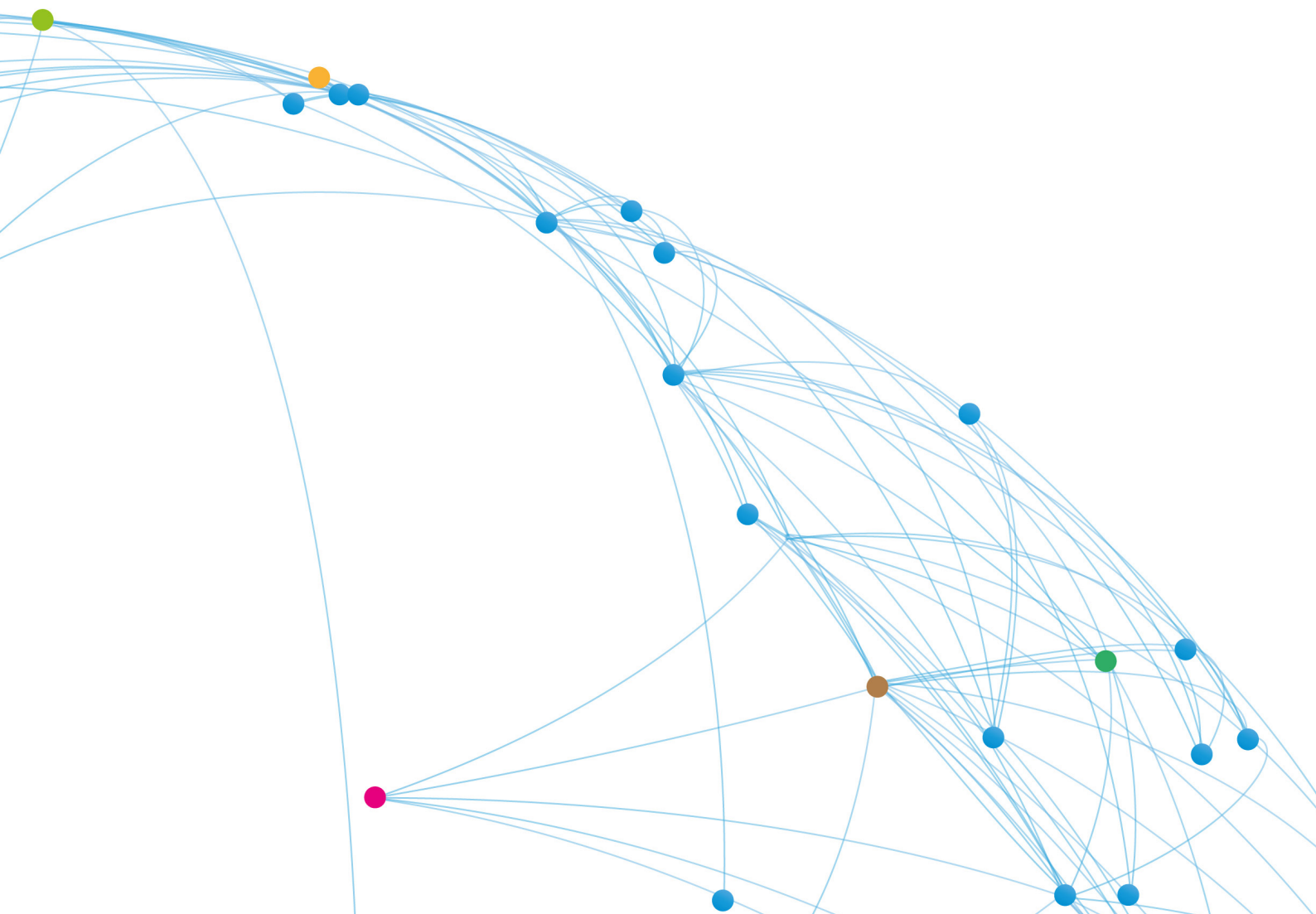
Es nuestro deseo conseguir aportar con la lectura de este estudio una visión más amplia sobre las múltiples oportunidades que ofrecen los nuevos modelos de negocio en la era digital así como despejar algunas dudas o prejuicios sobre los mismos. Pero sobre todo, esperamos que les sirva para reflexionar sobre cómo pueden empezar a integrar estos modelos en su estrategia empresarial, ya sea una editorial, librería, biblioteca, universidad, tienda *online*, plataforma de distribución o medio de comunicación.

Antes de adentrarnos en los contenidos del estudio, queremos agradecer al equipo directivo de CEDRO su apoyo económico para la elaboración de este estudio, un documento de lectura y reflexión muy necesario para los profesionales del mundo del libro.

---

# 1. Modelos de negocio en Internet

---



Si algo define a la economía digital es su necesidad de buscar y hacer converger nuevos modelos de negocio para encontrar la mejor manera de conseguir los objetivos propuestos. En la mayoría de las ocasiones vamos a ver modelos de negocio mixtos, es decir, fruto de la conjunción de varios de ellos, por lo que en ocasiones resultará difícil encuadrarlos de manera estricta en uno u otro modelo.

Lo que define a la nueva economía digital es precisamente esta capacidad de “mixtura” –el mix del que acabamos de hablar–, de ausencia de modelo fijo propia de la porosidad de Internet como base para establecer una relación comercial a través de plataformas. Por tanto, la lectura y comprensión de los casos que vamos a ver a continuación también deben hacerse con una mente abierta a la confluencia, y no con el rigor propio con el que se realiza en el caso de los modelos de negocio del mundo analógico o físico.

En resumen, no hay modelo que no evolucione en su adaptación al hábitat digital (o que no sepa combinar varios modelos), y así debemos entenderlo. A continuación añadimos una infografía que resume los modelos de negocio digitales<sup>3</sup>, incluyendo también los tipos de licencias en las bibliotecas que –veremos en su apartado correspondiente– y que puede aportar de una manera, resumida, ordenada y visual los diferentes modelos de negocio que vamos a ver con detalle a continuación.

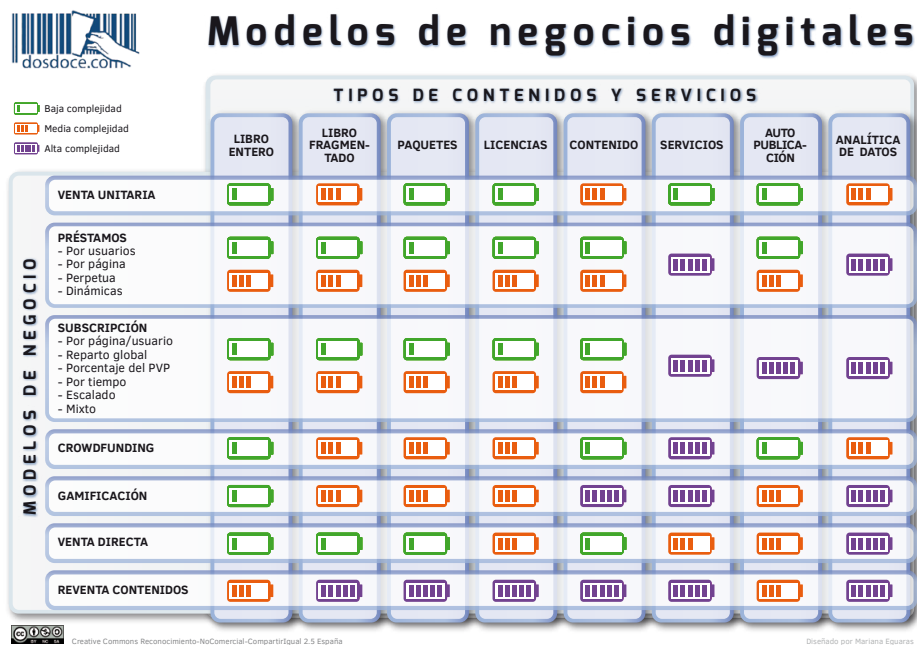


Figura 1. Modelos de negocios digitales. Fuente: [Dosdoce.com](http://dosdoce.com)

El eje horizontal de la infografía describe los diferentes tipos de formatos de contenidos y servicios existentes en este momento. Desde el tradicional “libro entero”, pasando por los actuales *bundles* (paquetes de libros) y hasta la nueva gama de servicios derivados del *Big Data* o de la autoedición.

El eje vertical de la infografía recoge los diferentes modelos de negocio operativos a día de hoy. Desde la tradicional “venta unitaria”, pasando por los actuales modelos de suscripción y venta de licencias a bibliotecas, hasta los modelos de reventa de contenidos y gamificación.

3 En: <http://www.dosdoce.com/2014/11/30/la-creciente-complejidad-de-los-nuevos-modelos-de-negocio-digitales/>

Con el fin de ayudar a los profesionales del mundo del libro a evaluar los diferentes escenarios posibles, se describen tres grados de complejidad (bajo, medio y alto) a través de los colores del icono de la batería: el color verde indica un grado de complejidad bajo; el naranja, un grado de complejidad mediano; y, por último, el color morado señala un alto grado de complejidad.

## 1.1. MICROPAGOS: CONTENIDO FRACCIONADO

El pago fraccionado, como veremos a continuación, está ligado cada vez más íntimamente a los pagos móviles. De hecho, en un solo año, la carrera por el pago móvil ha dado un salto más que considerable.

Google ha decidido dar un paso al frente, y entre octubre de 2014 y junio de 2015 presentó Google Wallet y Android Pay. Con este último, ha creado un método de pago con el que ni siquiera es necesario un sencillo clic. Funciona a través de comandos de voz en modo “manos libres”, junto a una aplicación móvil que no necesitamos abrir durante el proceso.

El tema es lo suficientemente importante como para hacer que grandes compañías inviertan en métodos de pago móvil. Apple también ha estado trabajando este año en la renovación de su modelo Apple Pay y en su apuesta por la seguridad, gracias a la tecnología Near Field Communication (NFC) y al sensor biométrico Touch ID.

Otros muchos modelos han aparecido, como el CurrentC, iPayst o la apuesta de renovación de los bancos españoles, como el BBVA Wallet o Caixa Movil Store, entre otros. Por supuesto, las compañías de telecomunicaciones tampoco quieren desaprovechar este crecimiento del pago móvil, y citamos como ejemplos la Cartera NFC de Movistar, Vodafone Wallet u Orange NFC.

Los micropagos nacen en el entorno de Internet y, en cierto modo, tienen mucho que ver con los contenidos fraccionados y con el consumo por contenido. Se suele entender por micropago una transacción, por lo general de entre uno y cinco euros –aunque Paypal o Visa defienden que pueden llegar hasta los 10 o 20 euros, según el tipo de compra– para acceder a algún tipo de contenido, ya sea un artículo en una web, una canción o el siguiente nivel en un videojuego, por ejemplo.

En realidad no es solo una cuestión de valor: el asunto puede llegar a ser más complejo si se incluyen valores, *bitcoins*, fichas de fidelidad y cualquier tipo de transacción no monetaria y tradicional. Las posibilidades de transacción son muchas en el entorno digital; lo más complicado es la implementación tecnológica. No obstante, nos vamos a centrar en el uso habitual del micropago, establecido comúnmente bajo la estrategia de un costo menor en relación a la proporción de contenido o servicio.

Para el consumidor común medio, los micropagos se hicieron más conocidos a raíz de la venta de contenidos en los soportes de Apple, empresa que entendió enseguida los nuevos modelos de negocio posibles que se aventuraban en el mundo digital. Su rechazo al “todo o nada” de los contenidos, y la posibilidad de optar a partes de lo que antes era un contenido unitario supuso una verdadera revolución en el sector; por ejemplo, en el caso de la música, en lugar de comprar un *Long Play* o CD se podían comprar canciones sueltas a un precio medio de 1 dólar. Esto, llevado al sector del libro digital, ha obligado en cierto modo a rediseñar la política de precios por partes, por capítulos o por extensión, como veremos enseguida.

El sistema de micropagos es una práctica cada vez más común y ahora está directamente relacionada con el crecimiento del pago móvil, sobre todo en sectores como el de la música, el vídeo, las aplicaciones móviles, las redes sociales y los videojuegos, que le han dado un impulso determinante. Puede ser un modelo muy beneficioso, sobre todo a la luz de cifras como las del famoso juego *Candy Crush*, que alcanzan ingresos de 1.300 millones de dólares al año con pagos que no superan nunca los 2 euros<sup>4</sup>.

---

4 En: <http://www.ticsandbits.com/#!Candy-Crush-tiene-un-ingreso-de-1300-millones-de-d%C3%B3lares-al-a%C3%B1o/2011/781DF036-AEE1-4466-A846-E55F3524988D>

Según un informe de la compañía Criteo<sup>5</sup>, se estima que a finales del 2015 la cuota de pago a través del móvil ya alcanzará el 40% a nivel mundial, y solo en España el 36%. La tasa de crecimiento general, según Zanox<sup>6</sup>, sería del 105% en ingresos provenientes de dispositivos móviles, con un incremento de las transacciones del 82%.

Según advierte también el estudio de Criteo, los productos que se buscan y compran a través del móvil son los mismos que a través del ordenador de mesa o el portátil; estos últimos dispositivos son más usados además en horas de trabajo, mientras que los soportes móviles se utilizan más durante el tiempo libre. Dentro de estos soportes, los móviles son más utilizados a primeras horas de la mañana (con una cuota del 28% de compras), frente a las tabletas, de uso generalizado durante las últimas horas del día, con una tasa de compras del 40%.

La moda y los considerados productos de lujo son los que acaparan mayores compras a través del móvil, frente a los productos de hogar, que se sitúan los últimos, ya que atienden menos a las denominadas “compras por impulso”. Aunque todavía falta que todos los sectores del comercio ofrezcan sus productos *online* y a través de comercio electrónico, los consumidores sí manifiestan su interés por comprar mediante este método.

Así, según un estudio de IBM Business Consulting Services, el 75% de 700 usuarios encuestados señaló estar interesado en utilizar este medio de pago. Del mismo modo, según un informe de Gfk, el 11% de los españoles que acceden a Internet desde el móvil realizan compras con él. Un 90,8% declara que lo hace por comodidad, y un 29,9% considera este método de compra como un ahorro de tiempo<sup>7</sup>.

En el año 2012, Pagantis<sup>8</sup> publicó un estudio sobre el consumo de contenidos en España con datos muy significativos. Si bien no hemos encontrado una versión actualizada, merece la pena señalar algunos de sus porcentajes. Así, en 2012, los españoles ya gastábamos 2,80 euros de media en micropagos, con un incremento del 12% respecto a 2011. Los canales de pago más utilizados fueron los SMS (39%), la tarjeta de crédito (26%) y las llamadas telefónicas (25%). Los juegos *online* lideraban el ranking, con una subida del 41%, situando el gasto medio por usuario en los 2,89 euros. Los sectores de la música y el vídeo se mantuvieron más estables, con un crecimiento inferior al 3% y un importe medio de 2,52 euros.

Según el informe de TecnoCom *Tendencias en medios de pago 2013*, este aumento del uso de los micropagos obliga a reducir los costes de procesamiento<sup>9</sup>. Modelos como el P2P o de economía compartida y los micropagos también han continuado creciendo y desarrollando nuevos submodelos, como en el caso del *direct operator billing* o *carrier billing*, mediante el que el consumidor realiza compras con su teléfono móvil que son posteriormente facturadas a través de la factura de teléfono<sup>10</sup>. Una aplicación móvil de reciente aparición, Mugiplay –que se sitúa entre el sistema de pago *online* PayPal y la mensajería instantánea de Whatsapp o Line– permite a los usuarios realizar pequeños pagos entre sí, sin salir de la *app*. De nuevo, un ejemplo de modelo mixto, en este caso entre el micropago y el P2P.

El caso concreto del modelo de transacción con micropagos está teniendo muy buena aceptación en el sector del videojuego y, sobre todo, en las aplicaciones móviles, ya que el perfil del usuario de los videojuegos de consola tiene otro enfoque y naturaleza, por lo que este modelo no consigue tanta tolerancia. Sin embargo, para muchos, el micropago y las suscripciones también son los modelos que definirán la industria del videojuego<sup>11</sup>. *League of Legends* y *Dota 2*, que funcionan mediante microtransacciones, son ahora dos de los juegos de PC más utilizados en todo el mundo.

---

5 En: <http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>

6 En: [http://blog.zanox.com/es/espana/wp-content/uploads/2015/03/zanox-mobile-performance-barometer-2015\\_ES.pdf](http://blog.zanox.com/es/espana/wp-content/uploads/2015/03/zanox-mobile-performance-barometer-2015_ES.pdf)

7 En: <http://www.giztab.com/el-abc-del-pago-movil-en-tehdencias-con-giztab-por-ondacro-podcast/>

8 En: <http://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-espanoles-gastan-12-mas-micropagos-contenidos-digital-20121212151750.html>

9 En: <http://www.ebanking.cl/noticias/cual-fue-la-tendencia-de-los-medios-de-pago-este-ano-2013-0019220>

10 Informe *La Sociedad de la Información en España*. Disponible en: [http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte\\_cultural/publicaciones/sie/sie2013.htm](http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultural/publicaciones/sie/sie2013.htm)

11 En: <http://www.cnet.com/news/micropayments-mega-angst-and-the-future-of-console-games/>



Ya sea mediante la venta de objetos virtuales o de pases a las siguientes fases, este modelo se encuadraría dentro de lo que se llama *in app purchase* o, más brevemente, *in-app*. El modelo *in-app* procura capitalizar el uso de la *app* en lugar del número de descargas que se pueda efectuar. En concreto, se ofrece una *app* de descarga (por lo general gratuita –aquí entraría en relación con el modelo *Freemium*– o en su defecto con un precio bastante asequible) en la que el contenido al que se puede acceder se encuentra fragmentado. Las primeras fases, fragmentos, episodios o capítulos del juego –según tipo de contenido– se ofrecen dentro de esa *app*. El usuario entonces puede después pagar por un contenido extra que se le ofrece durante el uso de la aplicación.

Este modelo ha planteado recientemente un problema a la hora de pensar que los principales usuarios pueden ser en muchas ocasiones niños, dado que para avanzar en algunas de estas *apps*, ya sean educativas o ya sean juegos, hay que hacer un micropago, y este se puede hacer de forma instantánea.

Aunque se requiere la contraseña, la Federal Trade Commission en Estados Unidos ha decidido sancionar a Apple por permitir este tipo de pago en todas las *apps* dirigidas a un público infantil, mediante el que los más pequeños han podido hacer un gasto desmedido para seguir utilizándolas. Una sanción que le va a costar a la compañía 32,5 millones de dólares, que deberá abonar directamente a los usuarios afectados. La Comisión Europea también anunció que iba a estudiar la manera de regular este tipo de modelo.

Al respecto, y muy recientemente, en Google Play acaban de aprobar un sistema mediante el que se necesita introducir una contraseña cada vez que se quiera hacer un micropago como medida de control ante posibles desmanes, sobre todo en el caso de las *apps* infantiles. Además, va a dejar de catalogar las *apps* de juegos como “gratuitas”, ya que en realidad incluyen micropagos bajo el modelo de pago *in-app*, algo que ya tuvo que hacer Apple cambiando el término “gratis” por “obtener”.

De cualquier modo, y en lo referente a cualquiera de las modalidades de aplicaciones o plataformas, el micropago se está presentando como una alternativa a otros modelos, como puede ser el de la suscripción: es el caso del canal de televisión por cable HBO. Este canal, solo disponible en Estados Unidos y Latinoamérica, ofrece en exclusiva la conocida serie *Juego de tronos* y, desde hace unos meses, ha decidido que ya no hace falta estar suscrito ni pagar cuota alguna para ver la serie. Con la nueva *app* denominada *HBO Now*, este canal ha decidido ofertar este contenido mediante esta opción del micropago para aquellos que no quieran comprometerse mediante una suscripción al canal del cable y solo deseen pagar por aquello que quieren ver.

Como señalábamos el año pasado y en la introducción del presente estudio, y como veremos con varios ejemplos a continuación, el sector editorial se ha adaptado con facilidad a este modelo. Como adelantábamos, se establecen según los enfoques relaciones entre el pago por lectura, el micropago y el fraccionamiento de contenido. La principal ventaja del contenido fraccionado es que el usuario solo paga por lo que de verdad le interesa, sin tener que adquirir por un costo mayor una cantidad de información, servicios, bienes, etc., que en realidad no necesita o no le interesa, como veremos en el caso de iTunes.

Recordemos que una de las iniciativas pioneras en relación al contenido fraccionado vino de la mano del periódico *The New York Times*, que puso a disposición de sus lectores artículos mediante pantallas en las calles. De este modo, los lectores podían usar sus teléfonos móviles para descargar cualquiera de los artículos desde [NYT2day.com](http://NYT2day.com) y recibir un vínculo directo a la web de *The New York Times*. Un servicio que ya no funciona, pero que hay que recordar porque creció con la firme apuesta de investigar el avance de diferentes formatos digitales, ofertar contenidos fragmentados mediante el uso de la telefonía móvil y dar el paso definitivo desde el “todo gratis” en la red al pago por contenido. Una apuesta pionera que, como vemos, se ha asentado en los años siguientes.

Poco después, también el suplemento de libros de *The New York Times*, uno de los más prestigiosos de los Estados Unidos, el *Sunday Book Review*, se comenzó a vender por separado en diferentes plataformas digitales (Sony, Kindle, Nook, etc.) y mediante contenido fraccionado. El lector interesado exclusivamente en el suplemento literario de *The New York Times* no tenía que pagar ya necesariamente los 13,99 dólares que cuesta al mes la suscripción del periódico, en este caso para el Kindle.

El modelo de micropago en el sector de los medios de comunicación escritos está viviendo su segundo reimpulso gracias a iniciativas como la de la plataforma holandesa para la distribución de contenidos periodísticos [Bendle](#). Sin demasiada originalidad, pero de manera definitiva, ya se la ha bautizado como el “iTunes” o el “Spotify de la prensa”.

Su modelo base es como el de Kiosko y Más o Zinio, de los que hablaremos más adelante: un quiosco digital de periódicos y revistas. La novedad es que ofrece artículos individuales mediante el sistema de contenido fragmentado y micropagos. Cada uno de estos micropagos ronda los 20 céntimos, más o menos. La idea se sustenta en la de la propia naturaleza del modelo: pagar solo por lo que se quiere consumir y hacer los contenidos –la lectura– accesible a todos los bolsillos, sobre todo a los de los más jóvenes.

Con este modelo se intenta favorecer en cierto modo el descubrimiento de contenidos nuevos, ya que al ser asequible invita a leer artículos que, de otro modo, en su modalidad de revista completa, no se hubieran leído. Su perfil, en efecto, está dirigido a un público joven, ya que muchos de sus usuarios se registran a través de *Facebook* y son menores de 35 años.

La plataforma está creciendo considerablemente en Holanda, en parte porque sus contenidos se centran en el idioma neerlandés y no tanto en revistas anglosajonas de carácter internacional. No obstante, han llegado a acuerdos con publicaciones internacionales como *The Economist*, *The Wall Street Journal*, *The Washington Post* o *The New York Times*. El reparto de beneficios es del 70% para los medios y del 30% para la plataforma. Ya ha alcanzado los 250.000 lectores, la gran mayoría, claro, de su país de origen. Una cifra a la que ha llegado en solo un año.

Hay compañías como [CoinTent](#), que se dedican precisamente a facilitar la tecnología para que los medios de comunicación puedan ofrecer sus contenidos mediante suscripción y/o micropagos, de un modo similar al del ejemplo de Bendle. La *startup* CoinTent fue fundada por exempleados de Zynga, compañía especializada en videojuegos para el móvil precisamente mediante pagos fraccionados. En este caso, para los contenidos inferiores a 2 euros CoinTent paga a los editores el 80% de la transacción; el 15% sería para la plataforma y el 5% restante para cubrir los costos de procesamiento de los pagos. La división de los contenidos a un precio superior a 2 euros variaría en función del costo y el número de transacciones.

Dentro del sector de las publicaciones digitales, una de las empresas que primero puso en marcha la fragmentación del contenido fue Amazon; a través de su iniciativa Short Cuts para Kindle, entre otras funcionalidades, apostaba por este modelo, y se dirigía a lectores interesados en las finanzas, los negocios y la gestión empresarial.

De la mano de la prestigiosa editorial Harvard Business Review Press, la idea consiste en ofrecer capítulos sueltos y resúmenes de publicaciones de los más prestigiosos expertos en cada materia. La originalidad de la iniciativa consiste en que se escogen los capítulos en virtud del tiempo que se tarda en leerlos; una funcionalidad pensada para un tiempo de lectura de entre 10 y 30 minutos.

A partir de ejemplos como estos se vio la ventaja de poder comprar solo capítulos de determinados *ebooks* –como en el pago por consumo–, sobre todo en libros técnicos, de estudio, manuales y guías, pero también, por qué no, para hacerse uno sus propias antologías poéticas, selección de cuentos o incluso de párrafos favoritos. Es un servicio de valor para el lector con tendencias al “házte lo tú mismo” o al remix. De este modo, se ha producido el crecimiento de plataformas más centradas en este modelo únicamente, como EbookPie, SliceBooks o BookRiff, cuya naturaleza se centra precisamente en esa posibilidad de personalizar el contenido. Solo cabe saber dividir los porcentajes a repartir y el resultado es un modelo muy asequible y amable para los lectores, así como competitivo para los editores.

EbookPie, pionera en introducir este modelo dentro del sector editorial y hoy transformada en [SliceBooks](#), ideó un servicio denominado Chapterizer, donde los editores podían dividir sus contenidos para que los lectores pudieran acceder a sus diferentes títulos de un modo fragmentado, solo según su interés. De esta manera era posible hacer y rehacer distintas ediciones con diferentes capítulos, incluso con una nueva cubierta. Los clientes de este servicio tenían la opción de descargar solo los capítulos (*eChapters*) que verdaderamente les interesaban. Con

Slicebooks ya se ha pasado a la creación: consiste en una plataforma de autoedición que permite a los editores reeditar, cortar, fragmentar y transformar sus libros.

Esta iniciativa insta a los editores a revisar sus contenidos y sus catálogos para después, de una manera rápida y sencilla, reconvertir capítulos o partes de algún libro en un *ebook* en formato breve de forma autónoma. El nuevo *ebook* en formato breve puede ser, por tanto, fruto de la combinación de diversos títulos. La herramienta que ofrecen facilita esta técnica de remezcla de contenidos, como ya hemos visto en otras ocasiones. Desde la compañía señalan algunas de las razones que hacen del formato breve un buen modelo para las editoriales, así como las áreas en las que puede ser de aplicación: facilita el trabajo para el ámbito educativo, las guías de viaje personalizadas y los libros de empresa, científicos, técnicos, académicos, etc.

Editoriales internacionales, dedicadas a editar diferentes géneros, ya están trabajando con SliceBooks para ofrecer sus libros de manera fragmentada: O'Reilly, McGraw Hill Education, LonelyPlanet, HarperCollins, Ingram, Penguin-Random House, las guías Michelin y un largo etcétera. A finales de 2014 añadieron un nuevo servicio para los lectores a través de su recién estrenada [SliceBooks Store](#). Con ella, son los propios usuarios y lectores los que pueden editar sus propios *ebooks* a partir de fragmentos de los libros digitales ofertados en la tienda. Es un sistema ideal para el ámbito docente y académico, sin duda.

El ejemplo de [Bookriff](#) también iba en esta dirección. Decimos iba, en pasado, porque ha dejado de existir y ahora se ha transformado en un buscador *online* de comparativas de precios de libros.

Se trataba de una plataforma que permitía a los usuarios crear contenido recopilado de diversas fuentes. La iniciativa partía de los medios tradicionales de edición para, a su vez, aprovechar la capacidad de los nuevos medios digitales en cuanto a acceso y consumo de contenido. Cualquier formato era posible para crear un libro de manera personalizada, pudiendo incluir además audio, vídeo e imágenes. Los usuarios podían, por tanto, “remezclar” sus propios libros usando capítulos sueltos, artículos, ensayos o incluso su propio contenido, de un modo sencillo.

Una de las editoriales españolas que innovó a la hora de ofertar contenidos fragmentados fue el sello Gestión 2000, del Grupo Planeta. Por vez primera en España, los capítulos de un libro digital de empresa se vendieron de forma fragmentada, de modo que el lector podía adquirir electrónicamente, si lo deseaba, solo aquellas partes que le resultaran de mayor interés; este fue el caso del libro *La web 2.0 en la empresa*, de Javier Celaya. Más recientemente, también en Planeta, están ofreciendo de forma fraccionada el libro *#Ciudadanos*, con la intención de que los propios autores del libro –consta de 10 artículos escritos por 10 autores diferentes– puedan vender y difundir los contenidos fragmentados.

En relación a la fragmentación de contenido y a la oportunidad de ofrecer contenidos breves –en ocasiones diseñados para lapsos de tiempo concretos, como las historias de 2 minutos ofertadas en Japón para leer en el metro a través del móvil en el tiempo que va de estación a estación– comenzó una tendencia que aún hoy sigue en auge. Una vez más, una de las compañías pioneras en poner este tipo de historias a la venta fue Amazon con sus Kindle Singles.

Es una sección especializada de su tienda *online* para poner a disposición –tanto de escritores como de lectores– textos breves a un precio acorde con su extensión. Pueden ser relatos, artículos, breves ensayos, cuentos, etc., que oscilen entre las 10.000 y 30.000 palabras. Ha resultado ser un modelo ideal para fomentar la creación y el acceso a aquellos textos que no son lo suficientemente extensos como para convertirse en un libro, pero que no por ello merecen ser olvidados o tener que esperar para encontrar un espacio junto a otros textos. La idea también aprovecha este nicho de mercado específico basado en el texto breve para aplicaciones móviles.

Desde entonces, cada vez ha habido una mayor demanda de *ebooks* en formato breve o en modelo fragmentado. Existe un estudio, llevado a cabo por PaidContent en 2012<sup>12</sup> (no hay una versión actualizada del mismo), que sigue siendo representativo y clave para ver la rápida evolución del modelo de formato breve.

Según las cifras aportadas en el estudio, se calculaba que con este modelo Amazon llegó a ingresar aproximadamente 1,12 millones de dólares hasta ese momento de realización del estudio: dos millones de libros de Kindle Singles vendidos en apenas un año, desde que Amazon puso esta iniciativa en marcha. Una cifra nada desdeñable, más aún teniendo en cuenta que los precios de estos *ebooks* oscilan entre los 0,99 euros y los 2,99 euros.

Con datos similares, Hachette decidió aliarse con Bloomberg *Businessweek* para dar forma de *ebook single* a algunos de los contenidos más especiales de la revista. Random House, Penguin –antes de su fusión con Random House– y Open Road son otros ejemplos posteriores. Lo cierto es que, para mantener el éxito de este modelo, es imprescindible llevar una línea de precios competitivos. Rebasar este margen de precios significa poner en duda la continuidad de la demanda<sup>13</sup>.

Como vemos, a la iniciativa de Amazon le han seguido muchas otras. En nuestro país ha habido también varios proyectos en esta línea. La que entonces era solo Random House Mondadori creó una nueva colección, integrada dentro del sello Debate, para publicar libros únicamente en formato digital, cada título con un precio por debajo de los 2 euros. Se trata de [EnDebate](#). Son textos breves, de aproximadamente 10.000 palabras, apropiados para el hábito de lectura en los distintos soportes de lectura digital. Fue la primera vez que una editorial española se lanzó a proponer un modelo de este estilo.

Poco después, la misma Random House creó [RHM Flash](#), un nuevo sello digital de textos breves, de alrededor de 10.000 palabras, que ofrece la mejor literatura de los autores clásicos y contemporáneos más destacados en su catálogo a un precio de 1,49 euros. RHM Flash creció con la intención de llegar a unos lectores cada vez más digitales y acostumbrados a leer contenidos más breves y fragmentados, así como a usuarios que quieran experimentar y empezar a leer en los nuevos dispositivos electrónicos.

En el ámbito internacional cabe destacar el ejemplo de [TED Books](#) (las famosas conferencias de TED en versión *ebook*, comercializadas a través de la plataforma de [Atavist](#)), con textos entre 10.000 y 30.000 palabras a un precio que oscila entre los 0,90 euros y 4,90 euros, aproximadamente, así como casos específicos como los de la malograda Byliner o Longreads. Se da la paradoja de que, según el punto de vista, lo que unos consideran una lectura breve –en comparación con una novela o un ensayo largo– otros lo llaman “formato largo”; en este caso, la mirada se pone en la web y en la tendencia hacia artículos cada vez más breves. Los relatos periodísticos, como los de investigación de Atavist o las conferencias TED, serían ejemplo de esto: historias que podrían resultar breves para la narrativa habitual, pero largas para la lectura web.

La iniciativa de adaptarse a este formato breve pretende tanto sintetizar ideas que, quizá de otro modo –por tiempo o espacio– sus autores no podrían reflejar en un texto más extenso, como aprovechar el cambio de hábito de lectura que se está produciendo –buscando concisión de ideas en el menor tiempo posible debido a la cantidad de información– para llegar a un público más amplio. Lo cierto es que en estos casos hablamos del ámbito periodístico, donde la percepción de lectura breve o larga es la opuesta. Pero para el lector digital, interesado en todo tipo de contenidos, estos textos, frente a los libros convencionales, no dejan de ser lecturas más breves de lo habitual.

Los casos de Longreads y Byliner son diferentes. Lo que hace [Longreads](#) básicamente es ayudar a encontrar y compartir las mejores historias y artículos en formato largo. Similar a un buscador, Longreads clasifica y ofrece todo tipo de textos que aparecen en publicaciones que destacan por sus historias, artículos y reportajes tratados

---

12 En: <http://gigaom.com/2012/03/12/419-exclusive-amazon-has-sold-over-two-million-kindle-singles/>

13 En: <http://www.motherjones.com/kevin-drum/2012/03/ebooks-are-too-damn-expensive>

en profundidad, como pueden ser *The New Yorker*, *The Atlantic*, *Esquire* y un largo etcétera. También incluye cuentos, entrevistas extensas o documentos históricos que se encuentran en la web, blogs o revistas digitales. Junto al resultado de la búsqueda por términos –y por temas– aparece el tiempo aproximado de lectura (de entre 15 y 60 minutos) y el número de palabras del texto.

La herramienta nació a mediados del 2009 como un *hashtag* en *Twitter* (*#longreads*) para señalar que el enlace al que se hacía referencia llevaba a un artículo o texto extenso. Es decir, indicaba que se trataba de contenido que necesitaba una lectura pausada y en profundidad. Del éxito de esta sencilla iniciativa en *Twitter* nació la idea de esta página web para la lectura, que cuenta con más de 2.500 miembros que pagan 3 dólares al mes o 30 dólares al año. Además, desde octubre, y debido a su alianza con Automattic/WordPress, va a ofrecer contenido propio y original en exclusiva para los miembros de su plataforma. De este modo, Longreads señala que vuelve a su proceder originario al ofrecer ahora un nuevo servicio de membresía (*Longreads membership*), esta vez no tanto para sacar adelante el proyecto como para financiar las historias de sus escritores a cambio de contenidos exclusivos y regalos<sup>14</sup>.

Por su parte, Byliner era una plataforma de lectura digital que en muy poco tiempo alcanzó un notable éxito con la edición de contenidos cortos. Sin embargo, su implementación de un modelo de suscripción no funcionó<sup>15</sup>, a pesar de que en sus primeros 18 meses consiguió vender más de un millón de sus relatos y artículos, razón por la que escritores y articulistas de renombre apostaron por poner sus historias en dicha plataforma. Finalmente, Byliner ha sido adquirida por Vook, y su presente y futuro están en suspenso.

No obstante, es importante mencionar el modelo de su formato (largo para el periodismo, breve para la ficción o el ensayo habitual) porque ha tenido varios imitadores. La principal labor de Byliner era agregar todo lo publicado por determinado autor en la web –bien fueran artículos, entrevistas, historias no publicadas, reseñas en libros, relatos breves, etc.– para después ofrecerlo como servicio a los lectores y que así pudieran descubrir más noticias, actualizaciones y textos de sus autores preferidos. Los usuarios también podían seguir a sus autores a través de la misma plataforma, enviar enlaces a los artículos y compartir lo que quisieran en sus perfiles en las redes sociales. El sistema de metadatos de Byliner hacía el resto para poder realizar recomendaciones a los usuarios.

Fue después cuando pusieron en marcha un servicio de suscripción para aquellos lectores que quisieran tener una relación directa y permanente con aquellos autores que más les interesaban o a los que más seguían. Estos artículos de revistas y libros en formato corto costaban entre 3 y 4,5 euros.

Si volvemos a la narrativa y el auge del formato breve, merece la pena mencionar que ya existe una web dedicada a las reseñas y recomendaciones en formato breve, [Thin Reads](#), donde se reseñan principalmente Kindle Singles de Amazon, Apple Quick de iBooksStore y Snaps Nooks de Barnes & Noble, estas dos últimas versiones propias de los *singles* de Amazon. Y no son solo reseñas lo que se puede leer en Thin Reads, sino también entrevistas o adelantos editoriales.

Para poner en marcha el proyecto se llevó a cabo un estudio<sup>16</sup> donde se daban a conocer interesantes datos en relación a este modelo: el 54% de los *ebooks* breves de su base fueron creados específicamente para este formato y para ser leídos en digital, y el 14% procede del programa Encore de Amazon, es decir, de un relanzamiento de una obra anteriormente publicada, transformada o actualizada. La “no ficción” gana a la “ficción” en versión breve: el 69% frente al 31%, respectivamente. También advierte del notable interés que editoriales, medios de comunicación y plataformas muestran por este modelo corto del que venimos hablando.

---

14 En: <http://blog.longreads.com/2014/10/06/the-longreads-membership-is-now-twice-as-powerful/>

15 En: <https://gigaom.com/2014/07/04/why-did-byliner-fail/>

16 En: <http://gigaom.com/2013/04/08/thin-reads-an-online-guide-to-e-singles-launches/>

El paso siguiente sería no solo escribir y editar microficción, sino incluso hacer “microcrítica”: eso es lo que permite [BlablaLivre](#), una plataforma francesa de reciente creación que sirve para recomendar libros, opinar sobre ellos o reseñarlos en solo 140 caracteres, como en *Twitter*. La idea es crear una amplia comunidad de usuarios que pueda formarse una opinión rápida sobre libros, sobre todo de carácter literario, que es para lo que está más enfocada la herramienta.

También, gracias a esta naturaleza breve de las recomendaciones, se pueden popularizar las críticas, evitando las reseñas en ocasiones enrevesadas de algunos usuarios en otras comunidades *online*. En realidad funciona un poco a la manera de Goodreads. Al entrar (vía *email* o *Facebook*), el usuario puede buscar un libro (autor, título, ISBN, con metadatos aún solo vía Amazon, eso sí) y, al pinchar sobre la cubierta, ver las diferentes reseñas y comentarios en ese formato de 140 caracteres, en una frase larga.

Otro aspecto colaborativo de la plataforma es que las listas las crean los propios lectores; no existen, pues, listas al uso según géneros o categorías. Así, las listas están más enfocadas a temas específicos que a generalidades, lo que facilitaría las búsquedas junto a la nube de *tags*. Es una iniciativa –aún en fase beta– que nace de la necesidad de proporcionar rapidez y simplicidad en el entorno *online* en esta era de la velocidad y la falta de tiempo ante tanta oferta.

La afición a lo breve ha hecho precisamente que Comma Press desarrollara un proyecto web y una *app* bajo la denominación MacGuffin. [MacGuffin](#) es una plataforma de autopublicación, tanto de minirrelatos digitales como de audiolibros en formato breve. Según sus responsables es una herramienta ideal para desarrollar antologías, escribir poesía y ensayos cortos o cuentos y novelas breves. Su servicio es gratuito y, además, sirve también para leer lo que otros han escrito y publicado en la plataforma. Otro aspecto muy interesante de la plataforma es el de los datos analíticos que ofrece. Se puede saber cuántas personas han leído o escuchado un texto, o en qué punto los lectores dejaron de leer o de escuchar. Toda la información se toma con el consentimiento previo de los usuarios.

No solo el formato libro, digital o en papel, se está amoldando a esta tendencia del formato breve. Estamos viendo cómo los hábitos se transforman y, para según qué tipo de contenidos, los vídeos breves o los audiolibros suponen nuevas formas de acceder a la información y al conocimiento. [Audvisor](#) es una empresa que ha apostado por la producción de clips de audio de tres minutos a través de una *app*, clips que consisten en el asesoramiento de expertos en negocios.

Cada clip –protagonizado por algunos de los mayores expertos en las diversas temáticas– se centra en un solo tema. Además, según el usuario interactúa con el contenido, la aplicación comienza a conocer sus preferencias y le ofrece contenidos relevantes relacionados en cada búsqueda. La apuesta por los contenidos breves y fragmentados también llega, pues, a formatos de audio y vídeo, muy favorables a este tipo de modelo propio del entorno móvil y que estamos viendo cada vez con mayor frecuencia, además, en todos los sectores.

Es el caso de la Orquesta y Coro Nacionales de España. Esta entidad, en colaboración con el Museo Reina Sofía, programó para la primavera de 2015 los primeros “conciertos mini”. Una de las características de estos conciertos mini es que tienen una duración de media hora. Cada día programaron dos partes, y el espectador podía asistir a una de ellas o a las dos. Esta iniciativa tiene también como uno de sus principales objetivos atraer a nuevo público a la música clásica y contemporánea, ya que, además, el fragmento y/o formato breve resulta un medio perfecto para alcanzar nuevas audiencias.

Por último, y aunque tampoco sea concerniente al sector editorial, pero para constatar que la tendencia al consumo breve atañe a todos los sectores, merece la pena señalar el caso de [Pildorea](#), una comunidad de formación *online* especializada en el área audiovisual, basada en el vídeo aprendizaje inmediato, rápido y sencillo. Su esquema sigue el modelo de educación en pequeñas dosis de la desaparecida Know Pills. Los vídeos son creados por expertos formadores del sector audiovisual.

## 1.2. PAGO POR CONSUMO: *STREAMING/PAY PER VIEW*

El “pago por consumo” también es uno de los modelos –junto a los de suscripción, que veremos enseguida– en los que se advierten diferentes movimientos y novedades en diferentes sectores. Junto al micropago, parece estar siendo una de las opciones preferidas para sustituir o alternar con los modelos de suscripción.

Básicamente, el *Pay Per View* es un modelo de negocio que nació en el sector de la televisión. Como indica su nombre, se trata de un sistema de pago en el que el usuario paga solo por lo que ve, aunque fuera del medio audiovisual se definiría como “pago por consumo”.

Un ejemplo de pago por consumo en un sector ajeno al de los medios audiovisuales sería el de **Carsharing**, una reciente compañía ubicada en Madrid, con la que se pueden alquilar coches y pagar solo por el tiempo real que se han estado usando, no por días o semanas completas.

El sector hotelero también tiene un ejemplo que ha incorporado el pago por consumo; en este caso, se trataría del pago de una habitación por horas. Es el caso de **ByHours**, una plataforma donde el usuario puede reservar hoteles indicando la hora de entrada y de salida de los mismos. También ofrece paquetes por horas fijas (6, 12, 24, 48 horas). La plataforma se lleva una pequeña comisión por ofrecer este servicio a hoteles y usuarios.

Incluso en el sector energético se comienzan a dar pasos –en el caso concreto de España– para llegar a aplicar una tarifa de la luz que solo cobre por la energía consumida según las horas<sup>17</sup>. También, en este caso, la tecnología es necesaria: solo aquellos consumidores que tengan un contador inteligente y de telemida podrán acceder a este modelo de pago por consumo. En cualquier caso, es un paso adelante para un consumo más justo, que la Unión Europea también está estudiando al amparo del proyecto para un mercado digital único en Europa<sup>18</sup>.

Otra versión del pago por consumo –antes de pasar de lleno a este modelo– sería el de pago por resultados, como el que realiza **Xaxis**, la red de compra de publicidad digital, a través de la agencia en fase de preparación Light Reaction. Mediante esta agencia de publicidad, sus clientes solo pagarán en función de los resultados obtenidos según el nivel de eficacia programada, básicamente a través del móvil.

Este caso, llevado al extremo, es el que ha dispuesto la **Consumer Disputes Board** en Finlandia; no es un modelo de negocio en sí, pero sí indica una tendencia en el consumo de cultura y el valor que se le puede atribuir en un momento dado, igual que al pago por consumo o, aún más, al “paga lo que quieras” que veremos más adelante.

Esta suerte de oficina del consumidor finlandesa ha conseguido que los asistentes a un concierto que no estén satisfechos con el mismo consigan que les reembolsen el dinero, o al menos el 50% del importe abonado. Esta resolución surgió a raíz de que una asistente a un concierto del legendario Chuck Berry quisiera que se le reembolsara su dinero porque vio al músico “algo cansado y poco inspirado”. Así, cuando se considere que un músico o grupo rinde por debajo de los estándares esperados, los asistentes podrán reclamar parte del gasto que ha supuesto la entrada.

En el sector cultural y de los medios de comunicación, el pago por consumo en realidad suele ser un modelo íntimamente ligado al de suscripción, que veremos más adelante con más detalle. Por lo general, se paga un paquete de suscripción fija y se puede acceder a otros contenidos individuales de pago. Algo similar a una tarifa plana que se activa durante un tiempo establecido o según la cantidad de veces que se accede a los contenidos contratados, aunque también hay ejemplos de pago por visión –sin costo previo ni tarifa de inicio– de un contenido específico, más acorde con el nombre del modelo.

---

17 En: [http://cincodias.com/cincodias/2015/05/27/empresas/1432751098\\_372975.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/05/27/empresas/1432751098_372975.html)

18 Ver: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/GabinetePrensa/NotasPrensa/2015/Paginas/20150609-mercado-unico.aspx>

También se ha llamado “televisión a la carta”, “música a la carta”, etc. Canal Plus o Sky son ejemplos paradigmáticos para la televisión de todos conocidos. El *streaming*, es decir, la retransmisión en directo de algún acontecimiento (partido de fútbol, concierto, etc.) se popularizó con los eventos deportivos. YouTube o Dailymotion –dos de las webs más populares de vídeo– también ofertan servicios similares. Las conferencias *online* o los eventos educativos o de formación son también otra manera de ofertar contenidos en *streaming*.

Un sector que continúa sabiendo aprovechar notablemente bien las ventajas del *streaming* es el de las artes escénicas. Las nuevas técnicas de alta definición y de sonido de alta calidad han permitido el registro de las representaciones realizadas en auditorios y teatros como un nuevo producto audiovisual susceptible de ser comercializado a través de las nuevas tecnologías, mediante plataformas que emiten en *streaming* en condiciones excepcionales de calidad. Así, los teatros y auditorios se han convertido, de esta manera, en productores audiovisuales, lo que permite una explotación complementaria y adicional a la que se produce con el público en la sala.

El verdadero desafío supone conseguir que estos dos productos no se sustituyan entre sí, sino que se complementen. Un estudio llevado a cabo por Nesta en el Reino Unido<sup>19</sup> sobre las representaciones de teatro que se pueden presenciar en *streaming* a través de las cadenas de cines llega a la conclusión de que el público que asiste a ellas no se siente disuadido de acudir al teatro, sino todo lo contrario: se muestra mucho más inclinado a buscar una entrada y a contemplar la obra en directo la próxima vez. El estudio muestra que los espectadores consideran que una representación en vivo sí puede disfrutarse –si bien de una manera diferente– a través de un medio de reproducción como una copia en DVD o una difusión en directo a través de *streaming*.

En circunstancias ideales, el espectador preferiría acudir en persona al teatro. Pero muchas veces, el hecho de vivir en otro país o de que el viaje y la entrada para ver ese espectáculo no estén al alcance de muchos bolsillos convierte esta opción en la mejor para disfrutar de una buena obra. De este modo, a cualquier aficionado de hace veinte años le resultaría sencillamente increíble saber que hoy, en sus circunstancias, cualquiera que comience a sentirse atraído por las artes escénicas y la música tiene al alcance de su ordenador o de un cine más o menos cercano toda la temporada de conciertos de la Filarmónica de Berlín y las producciones más relevantes de teatros como el Covent Garden de Londres, el Metropolitan de Nueva York, la Scala de Milán o el Festival de Bayreuth. De este modo, estas instituciones tienen ante sí la oportunidad de multiplicar la capacidad de su aforo y de que cada producción pueda ser presenciada por un número de espectadores impensable hace unos años.

Algunas no están perdiendo esta oportunidad de negocio. Por ejemplo, la [Orquesta Filarmónica de Berlín](#) ha conseguido un sistema de gran calidad de audio y vídeo para sus potenciales espectadores. Lo cierto es que ha requerido de una enorme inversión inicial, pero se trata de una apuesta a largo plazo que constituirá una amortización y una vía de ingresos adicional para la orquesta. Sobre todo, se ha incorporado público internacional y grandes admiradores de la formación que desearían volver a escuchar los conciertos que más les han gustado tantas veces como lo deseen.

El modelo está asentado sobre la difusión en *streaming* de sus conciertos en *Pay Per View*. Este sistema, que lleva cuatro años en funcionamiento, ha permitido a la orquesta ir aumentando su archivo, y hoy constituye un aliciente para el espectador no solo el concierto en directo, sino el acceso a todo el archivo de conciertos.

En todo este tiempo ha modificado una vez sus tarifas, y en la actualidad el modelo está basado en el tiempo de uso a modo de tarifa plana: hay pases para un día, un mes, un año, etc. Promueve y promociona sus conciertos a través de las redes sociales. La principal ventana es *Facebook*, con más de 700.000 seguidores, y YouTube, donde solo cuelgan vídeos promocionales de unos tres o cuatro minutos. En un nivel secundario se sitúa *Twitter*, donde ha superado la barrera de los 85.000 seguidores.

---

19 En: <http://www.nesta.org.uk/publications/beyond-creative-industries>



Por su parte, la Metropolitan Opera (Nueva York) fue pionera en los sistemas de alta definición y en distribuir las señales a cines en todo el mundo, aunque la gran mayoría de los teatros están situados en Estados Unidos y Canadá<sup>20</sup>. Empezó en 2006 con una función de *La flauta mágica*. Durante la temporada 2013, las óperas del Metropolitan transmitidas por esta vía fueron vistas por 2,5 millones de espectadores de 54 países de todo el mundo. Por estas transmisiones llegó a facturar 20 millones de dólares, que comparte con artistas y trabajadores del teatro. Según *The New York Times*, es la única institución que ha hecho de esta actividad algo rentable.

Estas transmisiones son la base de su servicio *on demand* y de las futuras ediciones en DVD de sus óperas, que siempre comercializa con abundante material adicional, como entrevistas entre bambalinas, reportajes sobre la escenografía, etc. Casi todo este material se suele ver también durante los descansos de las óperas en directo. Este servicio tiene, además, su correspondiente aplicación para iPad.

La Royal Opera House (Londres), como en el caso referido a la Metropolitan Opera, difunde la señal en *streaming* de varios de los títulos de la temporada a cines en alta definición. Permite incluso una promoción segmentada de los títulos, como es el caso más reciente del ballet *Don Quixote*, que el teatro londinense ha promocionado entre sus seguidores españoles a través de *newsletters* y medios sociales.

La Royal Opera House de Londres tiene una vocación global en la distribución de la señal en alta definición de sus espectáculos, hasta el punto de que, a través de su página web, puede consultarse el calendario de representaciones en directo y los cines donde pueden verse. Hay un buscador que puede indicar el cine más próximo a una ciudad determinada<sup>21</sup>. En la temporada anterior distribuyó la señal de nueve producciones, que fueron vistas en 38 países.

El Teatro Real de Madrid también tiene un servicio de *video on demand* a través de la plataforma **Palco Digital**, que combina con la emisión en directo en *streaming* que puede seguirse desde cines en alta definición. A Palco Digital solo se puede acceder por Internet, y no tiene diseñada todavía una aplicación para otros dispositivos, como móviles o tabletas. Otros dos teatros que siguen la misma política de difusión de algunos de sus títulos a través de la señal a cines en alta definición son la Scala de Milán y la Ópera de Baviera.

Los títulos emitidos mediante este sistema se comercializan luego en formato DVD o Blu-ray, lo que supone otra vía de ingresos para el teatro. Esto ha tenido como consecuencia que algunos teatros hayan abierto tiendas *online*, como es el caso de la Royal Opera House o la Ópera Nacional de París. En fechas recientes, el Teatro Real ha decidido abrir su propio servicio mediante un acuerdo con Universal Music Store, con el que ha puesto a la venta un catálogo de 8.000 títulos descargables en formato mp3. La diferencia reside en que, si bien las dos primeras son tiendas propias, destinadas sobre todo a dar salida a las grabaciones en CD, DVD y Blu-ray que se han hecho en el propio teatro, el segundo es un servicio prestado por un tercero para dar salida a su propio catálogo.

Uno de los ejemplos más conocidos de la oferta de contenidos a través de *streaming* o vídeo bajo demanda (VOD) y tarifa plana es el de **Netflix**. Esta plataforma pone a disposición del público básicamente programas de televisión y películas a través de la red, y también en alquiler de DVD, es decir, como videoclub. Este modelo fue pionero bajo un sistema de suscripción e hizo que su competencia directa, Blockbuster, se viera obligada a responder con un servicio igual, al que también siguió el alquiler de películas *online*. Bien es cierto que en sus comienzos, el modelo de negocio de Netflix se basaba en un servicio de pago por alquiler, pero esta opción inicial no tuvo éxito, y la empresa tuvo que repensarlo llegando al modelo de suscripción, basado en una cuota mensual que permite que los usuarios puedan alquilar casi cuantos DVD quieran.

Como sucede con otras grandes compañías que ofertan contenidos *online*, Netflix también basa sus sistemas de recomendaciones en un algoritmo, lo que le permite mantener la fidelización del cliente. A mediados de 2013,

---

20 En: <http://www.metopera.org/hdlive>

21 Ver: [www.roh.org.uk/cinemas](http://www.roh.org.uk/cinemas)

Netflix contaba con más de 32 millones de suscriptores en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, países nórdicos, Irlanda y Reino Unido, y permitía a sus usuarios el acceso a sus contenidos a través de cualquier soporte móvil y sistema de retransmisión de televisión. Hoy ya alcanza nada menos que los 62 millones de usuarios y unos ingresos de 1,6 mil millones de dólares en el primer trimestre de 2015, un 24% más con respecto al mismo período de 2014. Recientemente, acaba de anunciar su expansión internacional, a España entre otros países<sup>22</sup>.

A Netflix le han seguido plataformas como Amazon Prime Video o las propias de la NBA o NFL para retransmitir sus eventos deportivos. En España también hay iniciativas de todo tipo bajo este modelo u otros similares, como Nubeox, Total Chanel o Filmin, entre otras muchas<sup>23</sup>.

De nuevo, el sector de las artes escénicas también tiene una plataforma que sigue el modelo Netflix. Se trata de **Medici.tv**. Es una plataforma web de contenidos musicales y operísticos. Cada año suele transmitir en directo unos 80 conciertos en *streaming*, emitidos en abierto a través de patrocinios y acuerdos con las salas de conciertos y teatros. Cuenta con una videoteca *on demand* que aloja unos mil vídeos accesibles a través de una suscripción. Recientemente ha añadido la posibilidad técnica de acceder a la plataforma con Samsung TV. En total, cuenta con 80.000 visitantes cada mes, procedentes de 198 países.

Un modelo muy similar es el de **Arte Live Web**. En esta plataforma se pueden visionar algunos programas en *streaming* o en diferido, una vez que se han pasado por el canal de televisión. El problema que arrastra es que los derechos de visionado fuera de Francia y Alemania no siempre están solucionados, y en muchas ocasiones es imposible retransmitir fuera de esos países, con la consiguiente limitación de audiencias. Tanto Medici.tv como Arte Live Web tienen aplicaciones para móviles y tabletas.

Este modelo *Pay Per View* se traduce en el sector editorial en el pago de una cuota por parte del lector con la que puede acceder a un fondo específico o a un determinado catálogo de una o varias editoriales, según la plataforma que oferte esos contenidos. Ya hay algunos ejemplos que analizaremos enseguida. En el ámbito tecnológico, su traducción sería el pago por servicio (por ejemplo, *Software as a Service: SaaS*), también muy ligado al modelo de suscripción.

El sector de las publicaciones ha visto este modelo con interés y enseguida han ido surgiendo varias iniciativas. Han proliferado las plataformas de revistas digitales, y hemos visto cómo se han ido adaptando a las posibilidades de distribución que ofrece el entorno digital. Un ejemplo pionero fue **Next Issue Media**, una empresa conjunta de cinco editoriales con sede en Estados Unidos: Condé Nast, Hearst, Meredith, News Corp. y Time Inc. De hecho, su director general es Morgan Guenther, expresidente de TiVo, la tecnología que permite grabar contenidos de televisión mediante suscripción.

NIM ofrece dos planes de precios: “básicos ilimitados», que incluye los títulos que se publican mensualmente y dos veces por semana (9,99 dólares por mes), y “Premium ilimitado”, que engloba todos los títulos del catálogo de NIM, incluyendo semanarios como *Entertainment Weekly*, *People*, *Sports Illustrated* o *The New Yorker*, por 14,99 dólares al mes. Los planes se pagan mensualmente a través de un cargo automático a la tarjeta de crédito. Pero NIM también ofrece suscripciones a revistas individuales a partir de entre 1,99 y 9,99 dólares al mes, así como la venta de revistas de manera individual (con precios de entre 2,49 y 5,99 dólares por ejemplar).

Otro ejemplo conocido para los usuarios de tabletas es el de **Zinio**, que nació nada menos que en 2001 y que ha ido demostrando una vocación más internacional, ya que distribuye fuera de los Estados Unidos revistas locales de cada país. Con 5.500 títulos, Zinio tiene la mayor oferta de todas las plataformas de publicaciones digitales, y cuenta con 12,5 millones de usuarios registrados.

---

22 En: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/06/03/556f12a4268e3e9e438b457f.html>

23 Ver: “Plataformas culturales en España: en fase de experimentación”, en II Informe sobre el estado de la cultura en España: <http://www.falternativas.org/occ-fa/noticias/la-salida-digital-de-la-cultura-21378>

Siguiendo el ejemplo de Netflix o Spotify –de la que hablaremos más adelante–, Zinio ha ido experimentando con modelos de acceso por demanda y de suscripción. Hace algo más de un año creó una nueva oferta denominada Z-Pass, mediante la que, por 5 dólares al mes, el cliente recibe a su elección tres revistas de un catálogo de más de 300. Los suscriptores pueden intercambiar títulos y dejar el programa cuando lo deseen, así como añadir más títulos al plan por 1,50 dólares cada uno, aunque algunas revistas de suscripción como *The Economist*, por ejemplo, cuestan más.

Es el modelo que en el ámbito anglosajón denominan *all you can eat*, a la manera de un bufet libre; un programa que compite claramente con la media de 10 dólares de NIM, además de tener una oferta mucho más amplia. Cuenta con *apps* para tabletas y móviles, así como con una aplicación de escritorio. Los precios de las revistas de manera individual en ocasiones son demasiado altos para el formato digital.

En 2015 ha abierto su mercado a las bibliotecas a través de las *apps* móviles bajo un programa de préstamo: Zinio for Libraries. Esta iniciativa nació con el fin de permitir que los usuarios de las bibliotecas puedan sacar revistas a través de su biblioteca local tras iniciar sesión con su cuenta en dicha biblioteca. Así pueden descargar las revistas que quieran leer en su dispositivo, *online* u *offline*.

La versión española de Zinio es **Kiosko y Más**, que lidera el sector de las publicaciones digitales en España. También tiene aplicación móvil disponible en iOS y Android, pero no de escritorio y, en ocasiones, se da la paradoja de que la versión *online* de una revista puede ser más cara que su formato de papel, como es el caso de *iCreate*. Kiosko y Más alcanzó a mediados de 2014 las cifras de 140.000 suscripciones, 1.200 publicaciones, alianzas con 74 editores y más 15 millones de ejemplares distribuidos. También llegó a un acuerdo con Casa del Libro para que los usuarios de la *app* tengan la posibilidad de leer libros digitales.

Las tarifas de las publicaciones van desde el ejemplar suelto hasta el año y suelen oscilar entre los 0,89 euros a los 100 o 200 euros por suscripción anual para los periódicos, mientras que en revistas ofrece una diferencia de precios mucho más variada, dependiendo del contenido y naturaleza de estas<sup>24</sup>.

¿Qué es lo que podemos encontrar en el sector de la publicación de libros? Las primeras iniciativas que se asemejan a los modelos que acabamos de ver, también a caballo entre el pago por contenido y la suscripción, son Overdrive y Oyster, que acaba de anunciar su integración en Google, por lo que en unos meses desaparecerá como tal<sup>25</sup>. **Overdrive** fue la primera en hacer este tipo de ofertas de pago por consumo. De este modo, la biblioteca puede incluir todo el catálogo de contenidos de una editorial y solo pagar cuando un cliente pide prestado un *ebook*, y esto ahora también es aplicable a las películas, después de llegar a un acuerdo con algunas de las productoras cinematográficas.

En el ámbito bibliotecario digital, a Overdrive le ha seguido **Hoopla**, una compañía que comenzó con los audiolibros y que posteriormente también ha empezado a ofertar libros digitales, además de películas, series, música, etc.

Su modelo se basa en el pago por uso: Hoopla no cobra a las bibliotecas una cuota fija por poder acceder a todo su catálogo, pero sí que cobra una cantidad establecida cada vez que un usuario toma prestado algún tipo de contenido digital. El usuario solo necesita su carnet de biblioteca para poder ver dichos contenidos a través de cualquier dispositivo.

Los títulos están disponibles en todo momento, las 24 horas del día. Desde Hoopla afirman que la iniciativa nace por la propia demanda de los usuarios de los servicios que ofrecen, y en parte por la transformación que está habiendo en cuanto al acceso a los contenidos con un clic y a través de soportes móviles.

---

24 Ver: <http://www.kioskoymas.com/index.php/tarifas>

25 Ver: <http://uk.businessinsider.com/oyster-the-netflix-for-books-shuts-down-its-service-2015-9>

Para las editoriales, uno de los principales beneficios del modelo de pago por consumo es que supone una vía para rentabilizar aún más sus ventas de libros digitales. En este sentido, ha sido **Oyster** la que ha revolucionado definitivamente el modelo Netflix para los libros. Esta *startup* con sede en Nueva York y fundada en 2012 lanzó a finales de 2013 un servicio mediante una *app* para iOS, que después fue ampliado con versiones de la *app* para Kindle y Android, y que daba a sus usuarios un acceso ilimitado a más de 500.000 títulos mediante un precio fijo de 9,95 dólares al mes.

Como ya hemos adelantado, Oyster ha anunciado a finales de septiembre de 2015 su absorción por parte de Google, por lo que es más que probable que su modelo actual desaparezca. No obstante, aún merece la pena hablar de cómo se está desarrollando su labor hasta este momento en que redactamos este estudio.

Como en el caso de Netflix, en Oyster los usuarios pueden buscar por título, autor y género, así como dar recomendaciones de lectura. Algo significativo es que también introduce la posibilidad de leer capítulos sueltos. HarperCollins y Smashwords ya han firmado con ellos, además de múltiples editoriales independientes. Hace muy poco, en Oyster han decidido dar el salto de las *apps* al escritorio, y sus servicios de lectura *online* también están disponibles para PC y en cualquier navegador.

En abril de 2015, desde Oyster anunciaron su decisión de vender directamente también libros digitales de los 5 grandes grupos editoriales estadounidenses –incluidos ahora también Penguin Random House y Hachette, que no participan del modelo de suscripción–, para lo cual ya no hace falta ningún tipo de suscripción. Dado que ya hay multitud de plataformas desde las que poder comprar *ebooks*, el valor diferencial de Oyster, aseguraban, sería su potente herramienta de recomendación de lecturas.

Para muchos, este modelo de “consume lo que quieras” tipo bufet está diseñado para lectores voraces o, como los denominan en el mundo anglosajón, “ávidos”. Por eso hay algunas voces críticas con respecto a la conversión al modelo de Netflix, o de Spotify en el caso de la música –que enseguida veremos– en el sector editorial. Las horas de consumo de cine, series de televisión o música no son las mismas que las que se suelen dedicar a la lectura.

En cuanto al pago por consumo puro como tal, en el sector editorial debemos llamar la atención respecto a dos iniciativas digitales. Son Valobox y Total Voox, que basan su modelo en entender que esta es la manera más flexible para acceder a la lectura. Lo cierto es que todo lector alguna vez ha comprado algún libro que en uno o dos capítulos “se le ha caído de las manos”, como se suele decir. Estas dos iniciativas intentan solventar este problema.

Con **ValoBox**, el lector paga solo por el número de páginas que lee *online*. Ha creado este modelo de publicación y acceso a la lectura bajo la acertada visión de que lo digital supone un ecosistema distinto del tradicional en lo que a la edición se refiere, con una perspectiva de trabajo en la que el contenido es lo que prima y, por tanto, debe de estar más integrado con su acceso natural, que es la web.

Otro aspecto interesante es que se puede acceder directamente a los libros a través de un comentario en *Facebook* o *Twitter*. Si algún lector hace algún comentario o reseña a través de un *widget* que enlaza directamente con la plataforma, otro usuario puede llegar directamente al libro comentado y empezar a leer aquello que ha sido de su interés.

Se trataría también de un modelo de venta social que, además, hace que la persona que pone el enlace al libro pueda obtener un 25% de descuento si alguien compra esa lectura tomando como punto de partida su recomendación. Por su parte, los editores ganan un mínimo del 60% de las ventas.

La plataforma también ofrece todo tipo de herramientas necesarias para promocionar los libros, que pueden ser integradas en webs, blogs o redes sociales. Toda la actividad que generen estos libros queda registrada para tener análisis de datos en tiempo real de cómo van las ventas y cómo y dónde se leen los libros. La aplicación de lectura está basada en HTML5, por lo que se pueden leer los *ebooks* desde cualquier navegador actualizado, sin necesidad de tener un soporte específico. El contenido se almacena en la nube, por lo que también se evita que los procesos de descarga dependan de un sistema u otro.

Por su parte, [TotalVox](#), compañía con sede en Israel, es una empresa que también trabaja bajo un modelo *pay as you go* –o paga cuanto consumes– para el libro digital. La idea es que el lector pueda pagar por página leída, en lugar de comprar todo el libro. De este modo, como adelantábamos, si el libro no le convence y lo quiere abandonar en la página 35, solo paga hasta esa página. No obstante, el precio total del libro no cambia. Así de sencillo. No hay más que descargarse la *app* (hasta el momento solo disponible para Android) y comenzar a leer los *ebooks*.

La plataforma también ofrece toda una serie de datos sobre hábitos lectores y de consumo a través de una analítica que posibilita la propia aplicación. Este sería el caso más radical del “paga por lo que consumes” llevado al sector de la edición. Como hemos visto, en otros casos el modelo se asemeja –si no lo es– más al de la suscripción, con las diferentes vertientes que vamos a ver enseguida.

En España, en cuanto al pago por consumo, surgió en 2014 la iniciativa [conlicencia.com](#), una plataforma pionera en la venta en línea de licencias de pago por el uso de contenidos de libros, revistas y periódicos en español y en otras lenguas; ha sido desarrollada por el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO). A través de ella, pueden obtener en línea la autorización para reproducir y compartir fragmentos de aquellas obras que les interesen.

En esta plataforma se ha conseguido sintetizar y automatizar la gestión de derechos de autor para que todos los procesos se puedan hacer de una forma sencilla a través de Internet.

Su carácter global –se puede acceder a ella desde cualquier lugar del mundo y autoriza el uso de las obras de su catálogo a cualquier organización, independientemente del país donde esté ubicada– hace de [conlicencia.com](#) una herramienta de gran utilidad para la gestión de la información, responsable con los derechos de propiedad intelectual.

Asimismo autores y editores pueden monetizar este tipo de usos, complementarios a la venta y suscripción de obras, a través de los dos servicios que ofrece: la licencia de pago por uso (o por fragmento) y la licencia anual (o tarifa plana).

A fecha de hoy, su repertorio para licencias de pago por uso incluye más de seis millones de títulos distintos de obras editadas mayoritariamente en España. Y es que esta plataforma ha nacido con vocación de crecer y ampliar su catálogo integrando repertorios de otros países, sobre todo del otro lado del Atlántico, como acaba de ocurrir con el argentino y con el colombiano. Además, está suscribiendo acuerdos con editoriales multinacionales.

En el caso de las licencias de tarifa plana, se pueden consultar los tipos según las soluciones que ofrecen a empresas, instituciones públicas o para la enseñanza: autorizan el repertorio de más de 30 países.

Fundamentalmente, [conlicencia.com](#) se configura como una herramienta de utilidad dirigida a los usuarios de contenidos, entre otros libros, revistas, periódicos y partituras. Desde un punto de vista práctico, es una herramienta sencilla, intuitiva, transparente, flexible y segura. Además de estar en español y en inglés, permite el pago en euros y dólares para hacer más fácil la transacción.

En solo cinco pasos una organización puede conseguir una autorización que se adapte a sus necesidades de reutilizar y compartir cualquier contenido con sus empleados, alumnos o clientes. Tan solo hay que usar el buscador para seleccionar la obra que se desea reproducir (la búsqueda puede realizarse por autor, título, editorial o ISBN). Después, hay que especificar y describir el uso que se va a hacer con estos contenidos. A continuación, se debe cuantificar el número de páginas que se desea utilizar, el uso específico y el número de destinatarios y, por último, ver el presupuesto que ofrece la web y, en caso de estar conforme, confirmar y tramitar la compra. En todo momento de la transacción se informa del estado del proceso.



Figura 2. Web de [conlicencia.com](http://conlicencia.com)

conlicencia.com se completa con un servicio de intermediación y localización de titulares. Esta web fue creada como la solución para que empresas, centros educativos y administraciones públicas puedan adquirir la licencia que necesitan para reproducir fragmentos de libros y otro tipo de publicaciones, tanto nacionales como internacionales.

### 1.3. MODELOS DE SUSCRIPCIÓN

Como señalábamos más arriba, el modelo de suscripción parece que está viviendo momentos de transformaciones y actualizaciones para mejorar un sistema que en ocasiones no parece lo suficientemente lucrativo para los diferentes actores del mundo del sector cultural, en según qué casos. Veremos como Spotify ha buscado nuevos canales para dar a conocer su oferta musical, o cómo 24Symbols sigue sumando alianzas.

Es evidente que la economía digital es flexible y proactiva, como estamos viendo en tantos ejemplos. La economía de la suscripción no hace sino seguir esta senda de modelos flexibles. Aunque hemos hablado algo en cuanto al paradigma Netflix, debemos señalar algunos aspectos del modelo de suscripción.

Una de las ventajas de este modelo es la posibilidad de trabajar con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y, por tanto, contar con un flujo de ingresos también fijo, es decir, positivo, ya que los suscriptores pagan por adelantado. En un auténtico pago por consumo no sería exactamente así.

Además, para la planificación del negocio este sistema ofrece una visión más clara de las necesidades reales del mismo.

Modelos de suscripción los hay muy conocidos y en todos los sectores imaginables, *off* y *online*. Incluso existe la posibilidad de adquirir ropa interior por suscripción (en Quarterly Underwear Club, por 69 euros anuales el usuario recibe un par de calzoncillos trimestralmente). El *e-commerce* también ha facilitado la expansión de este modelo que, no obstante, se hizo popular *offline* en el mundo de las publicaciones y que remontó el vuelo *online* a través de las compañías de *software*. Un modelo que funciona para ser distribuidor, fabricante, en consultoría y en cualquiera de los servicios, productos y contenidos que es posible ofrecer.

Dentro del sector de los videojuegos, el pago por suscripción está creciendo notablemente. Una compañía que se ha especializado en los modelos de suscripción ha sido la estadounidense **GameFly**, también llamada el “Netflix de los videojuegos”. Alquila tanto consolas como videojuegos, estos en un sistema de correo muy similar al de los DVD de Netflix o Blockbuster. A partir de 2012 comenzó a hacerlo también con juegos *online* para PC. Ha resultado ser una buena opción para jugadores asiduos, dado que el precio medio de un videojuego ronda los 50 dólares, mientras que por 15 dólares al mes pueden terminar un juego, o por 22 dólares pueden recibir en casa dos juegos.

En junio de 2015 Gamefly ha decidido dar el salto al *streaming*, para lo que adquirió la compañía especialista en este tipo de servicios, Playcast. La diferencia con respecto a Netflix es que, en lugar de ofrecer un modelo de ‘todo lo que quieras’ por una tarifa fija mensual, los usuarios pueden alquilar paquetes de juegos por 6,99 dólares al mes cada uno.

Para los juegos directamente *online*, tanto para consolas como para PC, la conocida firma **EA Labels** desde hace tiempo realiza bajo el modelo de suscripción algunos de sus lanzamientos más paradigmáticos (como *Battlefield Premium*, un muy conocido juego de guerra, con más de millón y medio de suscriptores). Desde hace un año, mediante su alianza con Microsoft, EA ofrece una suscripción para la consola Xbox One por 5 dólares al mes o 30 dólares al año, que supone el acceso ilimitado a una serie de juegos.

Otros videojuegos como *World of Warcraft* o *The Elder Scroll Online*, que se enmarcan dentro de lo que se denominan *Massively Multiplayer Online* y que cuentan con millones de jugadores en todo el mundo, también funcionan bajo un sistema de suscripción mediante el que los usuarios pagan una cuota al mes para acceder al juego.

Dentro del pago por consumo, hemos visto que en los medios audiovisuales hay varias opciones que también podemos enmarcar dentro de los modelos de suscripción. En el mundo de la música, si hay un ejemplo paradigmático es el de **Spotify**, el servicio de *streaming* que comenzó con un modelo de suscripción bajo el patrón *Freemium/Premium* en 2008. Hoy tiene 20 millones de usuarios suscritos, es decir, de pago, y más de 75 millones de usuarios activos. En junio de 2015 anunció que había pagado más de 3.000 millones de dólares en regalías, 300 millones de dólares en los tres primeros meses del año, según sus responsables<sup>26</sup>; si bien hay a quien no le salen las cuentas con el mismo optimismo, dado que los beneficios no parecen suficientes para sustentar su modelo si aún son pocos los usuarios de pago y si los contratos con las compañías discográficas son en ocasiones abusivos<sup>27</sup>.

Spotify ofrece la gestión restringida a derechos de sellos discográficos como Sony, EMI, Warner Music y Universal. La plataforma nació con voluntad de dar alternativas a modelos P2P tipo Napster, incluyendo y apoyándose en las novedades discográficas, como una alternativa respecto a Netflix, que basa gran parte de su negocio en un fondo editorial de programas de televisión y las películas.

---

26 En: <https://news.spotify.com/no/2015/06/10/20-million-reasons-to-say-thanks/>

27 Ver: <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3972/la-necesaria-regeneracion-de-los-modelos-de-suscripcion/>

Con este sistema, los usuarios pueden escuchar toda la música que quieran de manera ilimitada durante los seis primeros meses, y después se someten a una restricción de 10 horas al mes. Si bien los usuarios *Freemium* tienen que escuchar publicidad en sus listas de reproducción, los *Premium* (se puede probar esta opción de manera gratuita durante un plazo de 48 horas) evitan esa publicidad, pueden descargar música y tienen otras ventajas adicionales frente a los usuarios *Freemium*. Aquí vemos tres modelos en una gran oferta mixta: suscripción, *Freemium/Premium* y gratis con publicidad. Desde 2013 está disponible en las *apps* móviles de iOS y Android, aunque no en Windows.

Su modelo ha sido muy discutido por los propios artistas y por las discográficas, sobre todo en sus inicios, dado que no veían rentabilidad en el negocio. El modelo estándar de suscripción es el de 10 dólares al mes, de los que Spotify paga el 70% a los titulares de los derechos y retiene el 30%<sup>28</sup>: los titulares de derechos están recibiendo un promedio de pago de entre 0,006 y 0,0084 dólares<sup>29</sup> por flujo. De hecho, una plataforma similar, **Tidal**, nació para evitar a los intermediarios y que todos los beneficios fueran directamente a los artistas, algunos de ellos propietarios de la plataforma, como Jay-Z o Beyoncé.

Durante 2015 se hablaba de que existía la posibilidad de que Spotify eliminara su modalidad *Freemium*, pero el rumor fue desmentido por uno de sus portavoces. No obstante, sigue buscando nuevas vías de ingresos abriendo nuevos canales de venta, como su reciente alianza con Starbucks para construir un “ecosistema de música” en las famosas cafeterías. Para ello, los empleados de esta cadena recibirían una suscripción *Premium* para recomendar música o dar a conocer artistas y grupos a sus clientes.

Del mismo modo, Spotify tendrá su propia lista de música “comisariada” por la cadena de cafeterías. Recordemos que tiene más de 21.000 puntos de venta en todo el mundo, por lo que el paso tiene cierto empaque. Con ello Spotify promociona su modelo *Premium* también a través de ofertas y cafés gratis. Además, también crea un nuevo punto de acceso a su plataforma fuera de entornos *online* y a través de un canal físico que se relaciona tradicionalmente con el ocio musical y que, recordemos, también es lector.

En el ámbito musical, la competencia más directa de Spotify están siendo **Pandora** y **Beats Music**. Pandora (solo disponible en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda, con 77 millones de usuarios) se presenta como una radio *online* y un servicio de recomendación personalizado en línea de la pionera **Last.FM**. Mientras el usuario escucha una canción, la plataforma le ofrece la posibilidad de comprarla o adquirir el álbum al que pertenece a través de varias tiendas *online*. El servicio cuenta con dos planes de suscripción similares a los de Spotify: una suscripción gratuita sustentada por la publicidad, y una suscripción de pago y sin anuncios. A diferencia de Spotify<sup>30</sup>, su modelo está más basado en su potente algoritmo de recomendaciones y en la venta de su tecnología en aplicaciones y dispositivos móviles.

---

28 Ver: <http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/>, página aclaratoria para frenar las críticas de los artistas a la plataforma y donde explican todo su modelo de negocio y de reparto de regalías.

29 En: <http://www.businessweek.com/articles/2014-05-21/why-spotify-and-the-streaming-music-industry-cant-make-money/#p2>

30 Ver: <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20130304/abci-spotify-pandora-comparativa-201303041050.html>



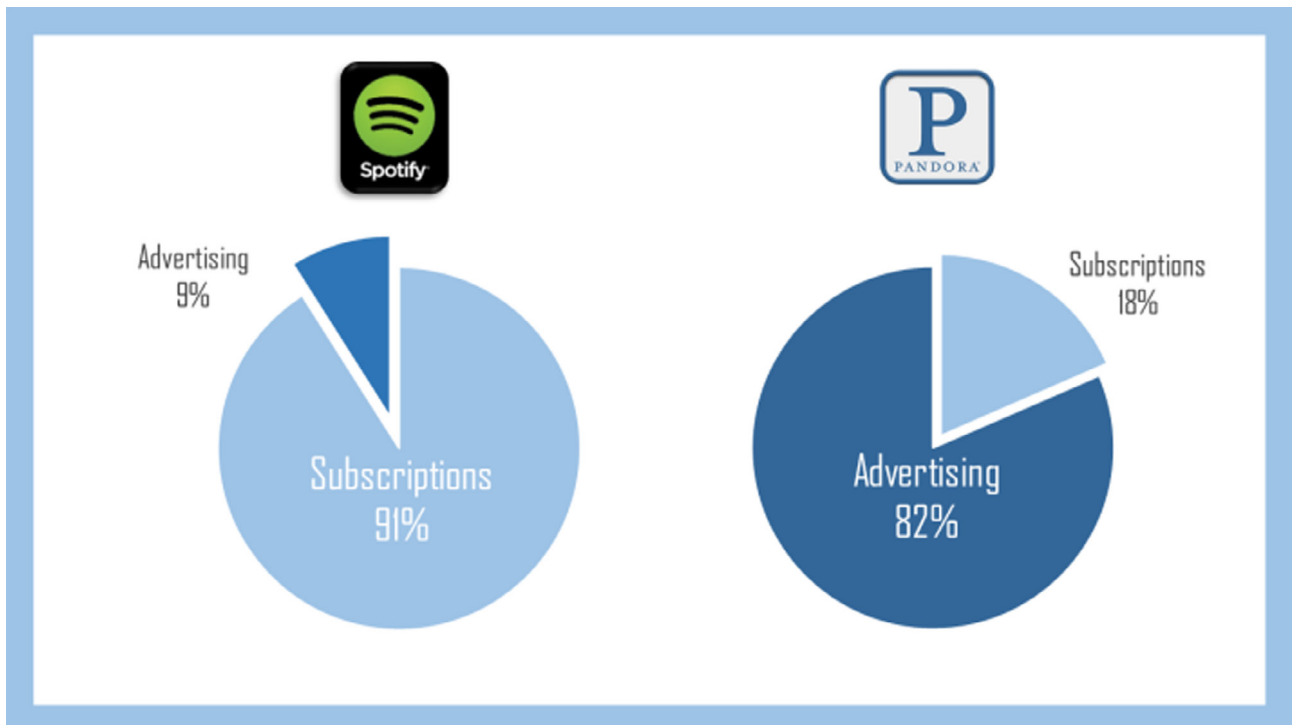


Figura 3. Fuente: <http://www.thestreet.com/story/13027011/1/pandora-vs-spotify-which-is-the-better-investment-option-for-you.html>

Como se ve en el gráfico, Pandora gana alrededor del 80% de sus ingresos gracias a la publicidad, y alrededor del 20% con las suscripciones. Sin embargo, para Spotify, cerca del 91% de sus ingresos procede de las suscripciones, y el resto de la publicidad. Lo que sí tiene Spotify es una buena tasa de conversión, dado que el 80% de sus usuarios o suscriptores de pago comenzaron como usuarios *Freemium*.

Por su parte, Beats Music pertenece a Beats Electronic –recién adquirida por Apple por 3.000 millones de dólares–, que trabaja también bajo un modelo de suscripción muy similar al de Spotify, con una suscripción básica de 10 dólares al mes, y con la diferencia de que en Beats todo es de pago y no se ofrece ninguna versión *Freemium* con publicidad.

A pesar de las críticas que está recibiendo este modelo en el sector, el número de suscriptores crece. Se espera que las suscripciones a servicios de música asciendan a más del doble para el año 2017. Sin embargo, a pesar de que en la última década los inversores privados han inyectado más de mil millones de dólares en la música por suscripción, los únicos beneficiarios de esas inversiones hasta la fecha han sido la industria de la música y los usuarios, y no tanto los accionistas<sup>31</sup>.

¿Qué traducción han tenido los modelos de suscripción en el negocio de las publicaciones y editorial, además de los vistos en los modelos tipo Netflix?

Los medios de comunicación escritos han sido los primeros en desarrollar modelos de suscripción de diferente naturaleza. *The Financial Times* y *The New York Times* fueron de los primeros en probar políticas de pago *online* frente a la gratuidad, que venía siendo la tónica general de los contenidos *online*.

31 En: [http://www.computerworld.com/s/article/9246365/Music\\_industry\\_sucks\\_life\\_from\\_subscription\\_services?taxonomyId=71&pageNumber=2](http://www.computerworld.com/s/article/9246365/Music_industry_sucks_life_from_subscription_services?taxonomyId=71&pageNumber=2)

Desde mayo de 2002 *The Financial Times* introdujo la suscripción para todos los usuarios que quisieran consultar su página web. FT.com ofrece cierta cantidad de contenidos de libre acceso y diferentes niveles de acceso por pago. Hoy tienen más de 665.000 suscriptores (con 2,7 millones de usuarios al mes), dos tercios de los cuales son digitales (505.000 a finales de 2014), que generan más de la mitad de sus ingresos totales. Y más del 35% de sus ingresos proviene de las suscripciones digitales y de la publicidad.

	Price <input type="radio"/> Monthly <input checked="" type="radio"/> Annual	Newspaper + online	Premium online subscription	Standard online subscription	Registration
		€19.19 per week	€8.65 per week	€5.89 per week	Free
Email briefings and alerts		✓	✓	✓	✓
Portfolio tools		✓	✓	✓	✓
FT Alphaville plus selected FT blogs		✓	✓	✓	✓
Unlimited FT.com article access		✓	✓	✓	✗
Unlimited mobile and tablet access		✓	✓	✓	✗
Unlimited fastFT		✓	✓	✓	✗
5 year company financials archive		✓	✓	✓	✗
The LEX column		✓	✓	✗	✗
ePaper access		✓	✓	✗	✗
FT press cuttings		✓	✓	✗	✗
Three exclusive weekly emails		✓	✓	✗	✗
Daily newspaper delivery		✓	✗	✗	✗
FT Weekend delivery		✓	✗	✗	✗

Figura 4. Fuente: web de *The Financial Times*

El modelo de suscripción de FT se sustenta también en el análisis de datos. *The Financial Times* puede recoger datos de sus lectores (que son un público muy específico, propio de su particular nicho del mundo de las finanzas) y venderlos a los anunciantes con fines personalizados. Su versión móvil tiene mucho que ver en el éxito del FT.

Las visitas a los contenidos del FT a través del móvil representan el 45% de su tráfico total, generadas fundamentalmente por su servicio de noticias a medida para las audiencias móviles. Además, el 10% de sus ingresos por publicidad digital es generado por contenidos de móvil, y aproximadamente el 25% de sus suscripciones digitales nuevas de cada semana se vende en los dispositivos móviles.

*The New York Times*, que se acerca a los 30 millones de visitantes únicos al mes en su web, ha alcanzado ya los 957.000 suscriptores de pago por sus servicios en Internet. Una cifra que señala un aumento del 20% de suscriptores digitales respecto al mismo periodo del año anterior. Las suscripciones digitales le aportaron a esta publicación unos ingresos de 46,1 millones de dólares durante el primer trimestre, un 14,4% más que en el mismo periodo del año 2014<sup>32</sup>.

32 En: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150430/54430326118/the-new-york-times-alcanza-los-957-000-suscriptores-digitales.html>

Su programa de suscripción comenzó en el 2011, y desde entonces ha experimentado con diferentes precios, que varían entre 15 y 35 dólares por mes, e incluye servicios, contenidos multimedia, libros digitales, organización de eventos e incluso analítica de datos para anticiparse a los suscriptores que quieran darse de baja<sup>33</sup>.

	Web + Smartphone	Web + Tablet	All Digital Access	Home Delivery + All Digital Access
	99¢ FOR 4 WEEKS ▶	99¢ FOR 4 WEEKS ▶	99¢ FOR 4 WEEKS ▶	50% OFF FOR 12 WEEKS ▶
Price thereafter	\$3.75 a week	\$5.00 a week	\$8.75 a week	as low as \$9.00 a week
Access to NYTimes.com	●	●	●	●
Access to NYTimes apps for smartphone	●		●	●
Access to NYTimes apps for tablet		●	●	●
Access to the full Times Archives from 1851	●	●	●	●
Share Digital Access with a family member			●	●
Convenient delivery of the newspaper				●

Figura 5. Fuente: <http://www.nytimes.com/subscriptions/Multiproduct/lp3004.html>

Posteriormente han sido muchos los medios que se han pasado al modelo de suscripción como *The Wall Street Journal*<sup>34</sup>, la revista *Times*<sup>35</sup> o aquí, en España, el diario *El País*<sup>36</sup>.

Dentro del sector editorial, comenzamos a conocer algunos de los primeros ejemplos en el ámbito jurídico, como IEEE, Hoover's o LexisNexis.

Los modelos de suscripción han llegado al sector editorial con un impulso semejante al del mundo de la música para, en algunos casos, ir evolucionando hacia modelos más flexibles. Desde la anunciada Afictionado de Mcmillan (sin más noticias hasta ahora), pasando por Safari, 24Symbols, Skoobe o Nubico –por mencionar solo cuatro ejemplos– en los que se paga una suscripción mensual o anual.

**Safari Books Online** posiblemente haya sido la pionera en la aplicación de los modelos de suscripción a su uso en el mundo del libro. Su servicio de suscripción de *ebooks* no para de ganar fuerza, si bien hay que tener en cuenta que los libros de Safari debemos adscribirlos a un nicho determinado, como es el del diseño, la tecnología, la informática, etc. Se fundó en 2001, en alianza con O'Reilly y Pearson (tecnología).

33 Ver: [http://www.technologyreview.es/read\\_article.aspx?id=44816](http://www.technologyreview.es/read_article.aspx?id=44816)

34 Ver: [https://www.wsjeuropeubs.com/wsj12offerPPC/?psid=djcm\\_sem\\_wsjeurope\\_PX-Subscriptions-Denmark\\_General-Brand&mod=djcm\\_sem\\_wsjeurope\\_PX-Subscriptions-Denmark\\_General-Brand\\_Ad4&gclid=CMun2NCUzL8CFfMZtAodVWcADw](https://www.wsjeuropeubs.com/wsj12offerPPC/?psid=djcm_sem_wsjeurope_PX-Subscriptions-Denmark_General-Brand&mod=djcm_sem_wsjeurope_PX-Subscriptions-Denmark_General-Brand_Ad4&gclid=CMun2NCUzL8CFfMZtAodVWcADw)

35 Ver: <https://subscriptions.economist.com/CEMEA/EI/srch/?absplitsrc=/ce/srch&abrnd=53c7a3b2814ed&country=DK>

36 Modelo *El País*: <http://elpais.com/suscripciones/tarifas.html>

Los contenidos que ofrecen no se reducen a libros y *ebooks*; también hay vídeos, conferencias, audiolibros, formatos cortos de *ebooks* (*shorts*), e incluso textos que todavía no se han terminado. Con este modelo se habló por primera vez de un “Netflix de libros”. En la actualidad, Safari cuenta con más de 150 empleados y con más de 27.000 libros y vídeos. Los clientes pagan una suscripción mensual a partir de los 39 dólares.

	Most Popular	Teams	Enterprise
	<b>Pro</b>	<b>Teams</b>	<b>Enterprise</b>
	\$39/month or \$399 per year	Starting at \$399/year billed annually	Contact Us
	<a href="#">Signup &gt;</a>	<a href="#">Set Up Team &gt;</a>	<a href="#">Contact Us &gt;</a>
	<b>1 User</b>	<b>Per user</b>	
Unlimited Books	✓	✓	✓
Unlimited Video Courses	✓	✓	✓
Unlimited Audio Books	✓	✓	✓
Unlimited Conference Talks	✓	✓	✓
Unlimited Rough Cuts	✓	✓	✓
Notes, Syncing, and Highlights	✓	✓	✓
Personalized Recommendations	✓	✓	✓
Online and Phone Support	✓	✓	✓
iOS/Android App	✓	✓	✓
Discounts on O'Reilly Conferences		Coming soon	Coming soon
Custom Tutorials			✓
Dedicated Account Manager			✓
Direct Billing Options		✓	✓
End User Usage Reporting			✓
Ability to Reassign Licenses			✓
Group Self-registration			✓
Single Sign-on Integration			✓

Figura 6. Cuotas de suscripción de Safari. Fuente: <https://www.safaribooksonline.com/pricing/>

Andrew Savikas, presidente ejecutivo de Safari Books Online, defiende que su modelo, más que de suscripción, es un modelo “paquete”, debido al tipo de contenidos diversos que ofrece al público objetivo al que va dirigido<sup>37</sup>. Por otra parte, muchos de los usuarios de la plataforma leen sus libros *online*, dado que se trata en gran medida de libros técnicos, con los que se trabaja o que se consultan con periodicidad. Del mismo modo, al tratarse de un nicho tan particular, más de la mitad de los libros que se consumen en Safari tienen más de dos años, lo que reafirma la idea de que el modelo de suscripción para los *ebooks* se adapta mejor en casos de nicho.

Posiblemente, el caso que más repercusión ha tenido en cuanto a la imitación de modelos de otros sectores en el editorial es el de **24Symbols**, el que tantas veces se ha mencionado como “Spotify de los libros”. Esta plataforma ha sido pionera en introducir el modelo de suscripción en el mercado digital español, así como la lectura en *streaming*, para la que no hace falta más que un navegador. Por tanto, su modelo se basa en el almacenamiento de contenido en la nube, lo que permite a los suscriptores acceder a libros digitales desde cualquier dispositivo con un navegador o con una aplicación para *smartphones* o tabletas con diferentes sistemas operativos.

Dicho modelo de suscripción se basa en el par *Freemium/Premium*. Esto significa que aquellos lectores que accedan de manera gratuita a los *ebooks* tienen un límite de acceso al catálogo de las editoriales adscritas al programa de 24Symbols, además de tener insertada publicidad contextual en los libros digitales. Por el contrario, los usuarios *Premium* pueden tener acceso a todos los contenidos sin publicidad bajo diferentes modelos de pago por suscripción. La versión *Premium* permite, además, la lectura *offline*. La tarifa mensual es de 8,99 euros.

Recientemente 24Symbols ha añadido un modelo de pago a través de la operadora móvil Orange (en España), con el que la cuota mensual sería de 6,99 euros. Recientemente han llegado también a un acuerdo en Alemania para que sea posible suscribirse a través de la telefonía móvil con la operadora Mobilecom Debitel. Antes ya lo había hecho en Guatemala con Tigo o en Rusia con Beeline.

El acuerdo entre la compañía y las editoriales consiste en repartir los ingresos procedentes de cada *ebook*: la editorial recibe el 70%, y 24Symbols se queda con el 30%. Los ingresos se basan en el número de páginas vistas, es decir, según el número de páginas reales de un libro. Luego, los editores deciden el pago a sus autores según las regalías basadas en el ingreso procedente de la plataforma de 24Symbols. 24Symbols también actúa como plataforma de lectura compartida o social, lo que permite a los usuarios encontrar amigos, comparar libros, comentar títulos, etc.

24Symbols firmó con posterioridad un acuerdo con la compañía de dispositivos móviles Zed para aumentar el alcance global de la plataforma. El acuerdo también ha dado a Zed una participación del 32% de la compañía. Zed tiene una base de clientes de más de 400 millones de usuarios a través de acuerdos con más de 200 proveedores de servicios y operadores.

Por su parte, los datos más actualizados de 24Symbols dicen que su fondo alcanza los casi 200.000 libros digitales. A su vez, cuenta con más de 120 editores (la plataforma acoge *ebooks* de dominio público de forma gratuita, pero el 98% de sus libros tienen licencia, y procede sobre todo del catálogo de pequeñas y medianas editoriales): por idiomas, 25.000 están en español, entre 60.000 y 70.000 en inglés, 20.000 en italiano y entre 40.000 y 50.000 en alemán. El siguiente mercado que desea captar es el anglosajón, preferentemente el norteamericano<sup>38</sup>.

En esta línea de lectura en la nube, con carácter social y modelo de suscripción, han surgido otras plataformas. Entre ellas una de las pioneras fue Booquo, hoy transformada en **Nubico**, fruto de la alianza entre Telefónica y Círculo de Lectores (Grupo Planeta). Dispone de un servicio *Premium* a un precio de 8,99 euros al mes (7,25 euros si se es cliente de Movistar) –unas tasas que pueden variar en cualquier momento<sup>39</sup>– que permite acceso

37 Ver: <http://www.futurebook.net/content/10-questions-about-subscriptions-andrew-savikas-safari>

38 En: <http://www.efeemprende.com/noticia/24symbols-eeuu/>

39 Ver: <https://www.movistar.es/rpmm/estaticos/residencial/fijo/servicios%20digitales/cp-nubico.pdf>

ilimitado a un catálogo que ronda los 10.000 *ebooks*. Durante ese periodo de suscripción, el lector podrá acceder a los *ebooks* desde su dispositivo móvil.

Además de la oferta de *ebooks* en castellano (que también se podría enmarcar dentro del modelo *streaming*, en este caso para la lectura), también hay que sumar la posibilidad de ver películas en *streaming*, ofertas culturales (conciertos, teatro, etc.) y otros contenidos dirigidos a una comunidad de usuarios diversa y no solo lectora.

En diciembre de 2014 24Symbols llegó a un acuerdo con el fabricante de dispositivos de lectura y móviles BQ para impulsar la lectura digital bajo el modelo *Premium*, de forma que sus suscriptores pudieran leer de manera indefinida sus casi 10.000 títulos. Por otra parte, ya ha comenzado a ofrecer su programa de suscripción para revistas, también para los socios *Premium*, que contará así con cerca 40 publicaciones como *Mía*, *Cosmopolitan*, *Marie Claire*, *Muy Interesante*, *Muy Historia*, *Geo*, *Año Cero*, *Lonely Planet Traveller*, *Automóvil*, etc.

En el ámbito europeo, la plataforma alemana **Skoobe** ha seguido este modelo de manera muy similar. Se trata de un modelo de suscripción –en activo para España desde finales de 2014– con el que los lectores no compran los *ebooks*, sino que se suscriben para poder leerlos en su tableta o teléfono inteligente gracias a una aplicación de lectura; disponen también de una biblioteca personal para organizar los libros como deseen.

Se trataría de un servicio de préstamo similar al de una biblioteca, pero sin restricciones como las que solemos leer a propósito de las bibliotecas digitales: todos los libros estarán siempre que se quiera disponibles, y cuenta con un catálogo que ronda los 50.000 títulos, 5.000 de ellos en castellano, pertenecientes a editoriales internacionales importantes y también independientes.

Su servicio de suscripción cuesta de momento 9,99 euros, que posibilita una descarga de un máximo de 5 libros a la vez. Sin necesidad de registrarse, se pueden leer las primeras 30-40 páginas de los libros. La interfaz es bastante amable y se puede sincronizar la lectura hasta en tres dispositivos.

Esta reciente plataforma goza de un amplio catálogo de novedades, ya que ha logrado comenzar su andadura con la colaboración de más de 70 importantes editoriales alemanas, lo cual ya supone una ventaja a la hora de ofertar contenidos de calidad y de alta demanda. Al parecer, piensa en salir del ámbito germano y su primera opción sería el mercado de lengua inglesa, con posible sede en el Reino Unido.

La última plataforma en incorporarse a este modelo ha sido Amazon. Su servicio de suscripción para *ebooks* y audiolibros se llama **Kindle Unlimited** y cuesta 9,99 euros al mes. Cuenta con 750.000 libros digitales, de los que unos 25.000 son en castellano. No obstante, hay que tener en cuenta que en su catálogo entran tanto libros de editoriales importantes como autoeditados. Según el vicepresidente de Amazon, Russell Grandinetti, los usuarios de Kindle Unlimited compran un 25% más de *ebooks* durante los primeros 60 días, en comparación con las compras realizadas durante los 60 días previos a unirse al servicio de suscripción<sup>40</sup>.

Otro modelo de suscripción es el propuesto por **Entitle**, anteriormente eReatah. Esta plataforma permite a los miembros suscritos leer dos *ebooks* al mes por 9,99 dólares; la tarifa aumenta a 14,99 dólares al mes por leer tres y a 19,99 por leer cuatro. Hay más de 200.000 títulos en la plataforma, incluyendo los pertenecientes a grandes grupos editoriales y a editoriales importantes como Simon & Schuster, HarperCollins, Kensington Books, Berrett-Koehler, Houghton Mifflin Harcourt, Workman Publishing, Sourcebooks, Open Road Media, Rosetta Books, etc. Uno de los principales valores que defiende es el alto nivel de precisión en sus recomendaciones gracias a su algoritmo, llegando a ofrecer un servicio muy personalizado a sus lectores.

---

40 En: <http://the-digital-reader.com/2015/01/14/russ-grandinetti-consumers-spend-ebooks-joining-kindle-unlimited/>

En el sector educativo tenemos que mencionar el ejemplo de **Scholastic**, que ha comenzado un programa de suscripción para libros escolares (Storia School Edition *eBooks* y Core Clicks<sup>41</sup>), tanto de ficción (clásicos y contemporáneos) como de no ficción. Un año de suscripción supone acceder a una biblioteca de más de 2.000 libros. Las suscripciones tienen un precio que parte de 2.000 dólares, y los importes cambian según el tamaño de la escuela y la cantidad de usuarios que tiene acceso a la colección. En el primer trimestre de 2015, en lo referente solo a libros infantiles, los ingresos fueron de 202,9 millones de dólares frente a los 190 millones de dólares del período del año anterior; es decir, sus ingresos experimentaron un aumento del 7%<sup>42</sup>.

Con este programa, los alumnos tendrían un acceso ilimitado a los contenidos tanto en la escuela como en casa a través del ordenador personal, portátil, tableta o móvil. Este libre acceso supone, además, que varios estudiantes pueden estar accediendo al mismo contenido de manera simultánea, sin necesidad de esperar a que otro alumno haya acabado con su lectura.

Existe también la posibilidad de llevar un registro de las lecturas –disponible en todos los niveles– para ver cómo progresan los alumnos, y también ofrece la opción de que el profesor haga informes sobre la actividad y nivel lector de los estudiantes. Tanto docentes como alumnos pueden crear su propia biblioteca digital o abrir grupos de lectura. Aparte, el programa también incluye artículos breves, pasajes literarios, marcado de texto, diccionarios, análisis de textos, herramientas de pronunciación –con audio– y ejercicios para ayudar a la concentración durante la lectura.

**Schoolism** también se enmarca en el sector educativo, aunque con contenidos enfocados al arte, y trabaja bajo el modelo de suscripción. Su objetivo es favorecer el acceso de todos los interesados en la educación artística, tanto desde un punto de vista funcional como económico. Para ello, ha creado una oferta de cursos de arte *online* impartida por profesionales experimentados y reconocidos, que se paga con suscripciones mensuales en lugar de con las tradicionales matrículas.

La formación *online* con planteamientos de *e-learning* incorpora contenidos muy visuales (sobre todo en formato vídeo) y propuestas de actividades complementarias que los usuarios pueden abordar de acuerdo a sus intereses y su disponibilidad, de forma personalizada para un aprendizaje autónomo. A la suscripción mensual se suma una opción *Premium* que incluye la evaluación de los trabajos realizados por el alumnado.

Dado que es un modelo que muchos defienden como propio de nichos, merece la pena detenerse a señalar algún ejemplo de suscripción vertical, en este caso dedicada a la literatura infantil, como la que ofrece **FarFaria**. Sus creadores son consultores tecnológicos de Disney y Family.com; en un principio comenzaron distribuyendo solo para el iPad, pero ahora también están presentes en los soportes con sistema Android.

Se accede a través de una *app* gratuita, pagando por la suscripción 4,99 dólares al mes, 39,40 dólares al año o 49,99 dólares por tiempo indefinido. La *app* está diseñada para que no haya problemas como los que ya hemos comentado a propósito de los pagos *in-app*. Así, los niños ni compran más contenido del debido ni ven anuncios que les distraigan o les saquen de la aplicación. Las historias están dirigidas a un amplio rango de edades, desde los más pequeños a los que se los tienen que leer los padres, hasta niños con edades comprendidas entre los siete y ocho años.

Cerca del 20% de los cuentos tiene licencia de editoriales tradicionales, mientras que el resto proviene de autores independientes (más de 30 autores *indies* y 75 ilustradores). Según señalan en su propia web, sus pequeños lectores leen casi 20 historias por semana.

---

41 Ver: <http://www.scholastic.com/aboutscholastic/files/Storia-SchoolCollections-042514.pdf>

42 En: <http://goodereader.com/blog/e-book-news/is-the-scholastic-storia-streaming-e-book-platform-viable>

También de reciente aparición, **eBookids** es un servicio de lectura por suscripción para edades comprendidas entre los 3 y 9 años de edad, con cerca de 350 títulos (en francés, inglés y español) a los que se puede acceder por 2 euros al mes.

La plataforma está enfocada a la web, y no tanto a los soportes móviles. Sus contenidos presentan todo tipo de detalles, audios y elementos interactivos para despertar el interés por la lectura de los niños. Todo bajo un enfoque pedagógico.

En España también hay un caso de modelo de suscripción dentro del entorno de la lectura digital infantil. Es el de **Metaforic**, actualmente en fase de pruebas. Se trata de un servicio de lectura por suscripción para lectores de 6 a 18 años; es una iniciativa a cargo de Ignacio Latasa y Luis Arizaleta, de la editorial Leer-e. La idea es fomentar la afición a la lectura de estos jóvenes suscriptores y contribuir a su educación literaria a través de la recomendación de obras de calidad y de la participación en una comunidad de lectores que converse sobre experiencias de lectura a través de diferentes canales, como son un blog, los foros y el rincón del aula, este último para profesores.

Un caso novedoso ha sido el de **Librify** (recientemente adquirida por Scribd), una plataforma de venta de *ebooks* bajo suscripción, que basaba su modelo en conseguir para sus lectores una nueva experiencia de lectura social y compartida recreando clubes de lectura virtuales, ahora en transformación tras la mencionada adquisición. Es decir, potenciando las comunidades *online*. En algunos de esos clubes se podrían obtener descuentos temporales para la adquisición de *ebooks*. Los clubes de lectura podían programar sus encuentros y seleccionar los libros que deseaban proponer como lectura para que después pudieran ser comentadas en los clubes virtuales.

Además, la plataforma añadía una aplicación para que los socios de cada club pudieran no solo leer los *ebooks* en diferentes dispositivos, sino también compartir sus comentarios y notas al margen para que los otros miembros o socios los pudieran ver en tiempo real. Todo estaba diseñado para recrear un idílico y clásico ambiente de lectura, con estanterías de libros a los que se podía acceder, sillones de cuero e incluso una botella de vino virtual.

Si los usuarios se conectaban a través de *Facebook* podían invitar a sus amigos al club o ver quién era ya miembro a través de esta red social generalista. Cada miembro podía montar su propia biblioteca en la plataforma. Librify contaba (hasta la compra de Scribd) con más de 500.000 títulos disponibles, con un descuento de entre el 10 y 20% en los precios de muchos de ellos.

Por su parte, los audiolibros, que están viviendo un resurgir en los últimos años, también trabajan con modelos de suscripción para ofrecer sus contenidos. Es el caso de **Skybrite**. Dado que, por norma general, los audiolibros tienen un precio que suele oscilar entre los 12,99 y 29,99 euros, en Skybrite decidieron poner una base de 9,99 dólares al mes, cuota con la que los usuarios pueden acceder a 10.000 títulos de una amplia gama de categorías. Se puede encontrar la literatura más actual, biografías, cursos de idiomas, representaciones en audio de obras de teatro o comedias, entrevistas o cursos enteros de *e-learning* de todas las disciplinas. El servicio se proporciona a través de una *app* móvil para iOS y Android, si bien la plataforma anuncia que pronto tendrá una aplicación de escritorio.

Las primeras evaluaciones que ya comienzan a ofrecerse sobre el modelo de suscripción en el sector editorial apuntan aspectos positivos en cuanto a su percepción en el sector. Un reciente informe publicado por el Book Industry Study Group (BISG) –patrocinado por Safari, entre otros<sup>43</sup>– señala que el 80% de los editores cree que el modelo de suscripción para los *ebooks* va a ser una parte inevitable e importante dentro del sector. De las editoriales que ya trabajan con algún servicio de suscripción, solo el 7% de las encuestadas dijo que estos servicios contribuyen significativamente a sus ingresos totales, si bien el 59% espera que este porcentaje cambie en los próximos cinco años.

---

43 En: <http://www.digitalbookworld.com/2014/for-subscription-ebooks-great-expectations-but-few-guarantees/>



Según se señala en las conclusiones del informe, “una de las principales preocupaciones en torno al aumento de las suscripciones a los libros digitales es el posible deterioro de los mercados de alto valor”. Como también hemos sugerido anteriormente, el modelo de éxito en suscripciones que vemos para los usuarios de música o televisión no es exactamente equiparable para el consumo de libros.

El informe también señala que las editoriales que sigan modelos de suscripción deben realizar un difícil acto de equilibrio que se basará en gran medida en el comportamiento del usuario. Tienen que conseguir las inscripciones necesarias y, después, la fidelidad mediante la continuidad en la suscripción, es decir, un ritmo de lectura mínimo necesario que asegure su permanencia.

En cuanto a los propios autores, según un estudio llevado a cabo por Digital Book World y Writer's Digest<sup>44</sup>, parece que no queda muy claro si realmente se ven beneficiados por este modelo. Hay diferencias de percepción notables entre los autores de autoedición o independientes (*indies*) y los que son publicados de manera tradicional, a través de una editorial.

Si bien, según se reconoce en el propio estudio, la muestra representativa de este tipo de autores no es lo suficientemente grande como para dar porcentajes fehacientes, sí se señala la tendencia a que los autores publicados por vía editorial perciban que los modelos de suscripción hacen socavar sus ingresos (el 32,8% piensa que son compensados de manera justa, frente al 51,5% de los autores independientes). De hecho, el 33,6% de los autores que publica a través de editoriales tradicionales reconoce no saber si sus libros están en alguna plataforma de suscripción, en comparación con el 13,1% de los autores *indies*.

Sea como sea, el modelo de suscripción es tan controvertido como de interés; al menos, despierta el suficiente como para que haya empresas que se dediquen a construir plataformas de suscripción para terceros. Es el ejemplo de **CrateJoy** que, similar a lo que vimos con la compañía CoinTent en el caso de los micropagos, ofrece a cualquier empresa de cualquier sector la tecnología necesaria para implementar este modelo. Lo que hace esta *startup* es construir, de manera personalizada, webs o sistemas de *e-commerce* implementados de diversa manera en plataformas digitales que sirven a tiendas que ofertan productos bajo un modelo de suscripción. Las posibilidades son múltiples: desde diseño, *hosting*, pagos, atención al cliente, integración móvil, análisis de datos, etc., hasta solo la implementación y que la empresa se encargue de su propia gestión.

La especialización ha hecho que Cratejoy sea un referente para la ejecución íntegra de este modelo, desde grandes empresas hasta nichos muy concretos. De hecho, la lista de espera de empresas que quieren sus servicios alcanza ya la cifra de 3.500, y esta cifra continúa creciendo.

## 1.4. MEMBRESÍA

La membresía, el ser miembro de un servicio, es una modalidad de la que se comienza a hablar en los últimos tiempos, sobre todo en el sector de las comunicaciones. También se podría considerar un tipo de suscripción aunque, en términos generales, en realidad ser miembro o ser suscriptor son cosas algo diferentes.

En una suscripción se paga algún anticipo a cambio de un servicio o de un tipo de contenido (música, vídeo, libro, noticias). Es decir, se llega a un acuerdo mediante el cual el suscriptor, a cambio de una determinada cifra de dinero según las cuotas ofertadas, obtiene aquello para lo que se ha suscrito.

En cambio, la membresía supone pertenecer a un grupo que, en términos de intercambio, puede ser también cualquier tipo de empresa que oferte servicios o contenidos. Es decir, un usuario puede ser miembro de un club

---

44 En: <http://www.digitalbookworld.com/2015/which-authors-do-subscription-services-benefit/>

de fans o de una comunidad de lectores, por ejemplo, pero sería la suscripción (anual, semestral, mensual) la que llevaría implícita un pago por algún tipo de servicio o acceso.

No es lo mismo ser el suscriptor titular de un seguro que ser uno de los miembros a los que cubre, por ejemplo. Por tanto, la suscripción implica el pago regular, mientras que ser miembro supone la pertenencia a algo: club, periódico, seguro, comunidad, etc.

No obstante, dentro del contexto de modelos de negocio del que estamos hablando, la membresía sería algo más similar a un modelo de suscripción. Lleva implícita una relación más directa y de afiliación (de hecho, dentro de la membresía se puede hablar también de programas de “afiliados”), un interés de pertenencia que no se basa solo en un intercambio monetario de pago por servicio. En realidad, tiene también mucho de marketing y de cuestión semántica. Un usuario miembro de la plataforma Wordpress no es un suscriptor, pero pertenece a una comunidad de miembros usuarios de dicha plataforma que tienen en común el interés y fidelidad a esta herramienta web.

La membresía –como decimos, dentro de este contexto de modelos de negocio– sí puede introducir algún tipo de cuota a cambio de la pertenencia. Es un modelo que tiene que ver mucho con servicios web como el que acabamos de mencionar: más allá de pagar una cuota de suscripción, la web o plataforma es el destino final de los miembros, el lugar en el que van a desarrollar la actividad.

Por ejemplo, servicios web como [Match.com](#), la plataforma para encontrar pareja, hacen que sus usuarios no sean meros suscriptores del servicio, sino miembros que son los que realmente impulsan el negocio con su pertenencia. En el campo de las redes laborales, un ejemplo es del [The Ladders](#), que considera a sus usuarios como miembros de su comunidad.

En otros casos, el concepto de membresía va unido a la idea de cliente *Premium*, con ventajas que el resto de suscriptores al uso no tiene. Es lo que podemos ver en el sector de los videojuegos y de las consolas, que considera a sus usuarios más miembros que meros suscriptores. El conocido juego [Second Life](#) (así como después [Universo Entropía](#)) se basaba en un modelo de membresía *Freemium/Premium*, dado que sus usuarios eran parte de una comunidad de un mundo virtual. No eran solo suscriptores por acceder o jugar, formaban parte del juego, y solo siendo miembro se podía acceder a ese particular mundo paralelo.

Como vemos, hablamos en ocasiones de sutiles matices que diferencian la membresía de la suscripción. En el sector de los medios de comunicación, cada vez más volcados en crear otro tipo de contenidos (*ebooks*, vídeos, cursos, etc.) alrededor de los que habitualmente ofrecen, así como en desarrollar comunidades fieles, comienza a buscarse un modelo de afiliación que dé un paso más allá de la suscripción. Un modelo que se dirigiría a aquellos lectores más fieles y ávidos, como ya adelantamos en el caso de Longreads.

Por ejemplo, la revista de carácter político [National Journal](#), perteneciente a National Journal Group, división de Atlantic Media, tiene un servicio de membresía mediante el cual los usuarios pueden tener acceso ilimitado a publicaciones del grupo, herramientas exclusivas de investigación, resúmenes de noticias, bases de datos, *workshops* y diversos servicios de carácter ejecutivo, dirigidos sobre todo a personas que están dentro de la carrera política.

[The Guardian](#) estudia trabajar más en nuevas formas de afiliación, bien con contenidos exclusivos para los miembros, bien con noticias o contenidos en vivo (están pensando en alquilar un local de eventos en Londres solo para ellos). Son métodos en los que se busca implicar más a los lectores y generar así más ingresos<sup>45</sup>. A su vez, la conocida web [Pando](#), especializada en noticias tecnológicas, ha ofertado hace poco un servicio de membresía para dar a los lectores un acceso prioritario a sus eventos mensuales. Además, tiene previsto dar a dichos miem-

---

45 Ver: <http://www.pressgazette.co.uk/guardian-set-launch-paid-membership-scheme-chief-exec-reveals-losses-are-now-sustainable>

bros acceso a su revista trimestral. La idea inicial (aún en fase beta) es cobrar alrededor de 25 dólares al mes (o 300 dólares al año) por formar parte del programa de membresía<sup>46</sup>.

La conocida publicación digital *Slate* sobre actualidad política, sociedad y tecnología ha iniciado Slate Plus, un nuevo programa de afiliación –similar al Premier de *The New York Times*– con el que sus miembros afiliados incluso pueden reservar entradas para eventos a precios más reducidos. En Slate Plus los miembros pagan una cuota de 5 dólares al mes o 50 dólares al año; con ello tienen acceso especial a ediciones y *podcasts*, e incluso pueden ser editores y escritores de los artículos, entrar en foros de discusión interna de la publicación y dar consejos tanto para la publicación como para el público objetivo de la misma.

Un caso reciente de modelo de membresía institucional que parte de un modelo abierto es el de *Open Book Publishers*. Se trata de una editorial con contenidos básicamente de humanidades y ciencias sociales que publica en todo tipo de formatos (tapa dura, PDF, *ebooks* para lectura en *streaming*).

En este caso, la membresía por parte de las bibliotecas consiste en adquirir una licencia por un precio de cerca de 400 euros al año para poder sostener precisamente el modelo abierto del proyecto<sup>47</sup>, siendo así el sistema de miembros suscritos la principal fuente de financiación. Una financiación que incluye la labor de la editorial y el hecho de que estudiantes e investigadores puedan acceder a los contenidos de la misma. Todas las bibliotecas partícipes de este proyecto pueden gozar de las mismas ventajas para ellos y para sus usuarios. Un excelente ejemplo de cómo rentabilizar económicamente contenidos en abierto.

## 1.5. FREEMIUM/PREMIUM

El modelo *Freemium/Premium* va muy ligado a modelos de suscripción y publicidad insertada, de modo que las novedades son más o menos similares. Aunque ya hemos adelantado algunos casos de modelos basados en el par *Freemium/Premium*, vamos a definirlo.

La palabra *Freemium* procede de la fusión de las palabras ‘free’ y ‘premium’, y es un término que fue acuñado por Fred Wilson. Los modelos de negocio *Freemium* llevan años funcionando en la red. Después de Wilson, uno de sus más aclamados defensores fue Chris Anderson.

Este modelo consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera gratuita, mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos –el servicio denominado *Premium*– hay que pagar. En ocasiones, este tipo de modelo incluye publicidad o marketing agregado a dichos contenidos, esperando que este tipo de ingresos sustenten el negocio junto a los consumidores *Premium*, a los que se tarda un tiempo en convencer. Sería el caso de Spotify.

Hoy por hoy, la captación de anunciantes es muy importante para este tipo de iniciativas, dado que la publicidad es su principal vía de ingresos. Varios estudios señalan que tan solo entre el 5 y el 15% de los usuarios está dispuestos a pagar algo por acceder a los contenidos de estas plataformas; el resto nunca lo hará.

---

46 Ver: <http://pando.com/2014/04/17/were-launching-pando-memberships-in-beta-500-discounted-places-available-now-499-498/>

47 Ver: <http://www.openbookpublishers.com/section/44/1>

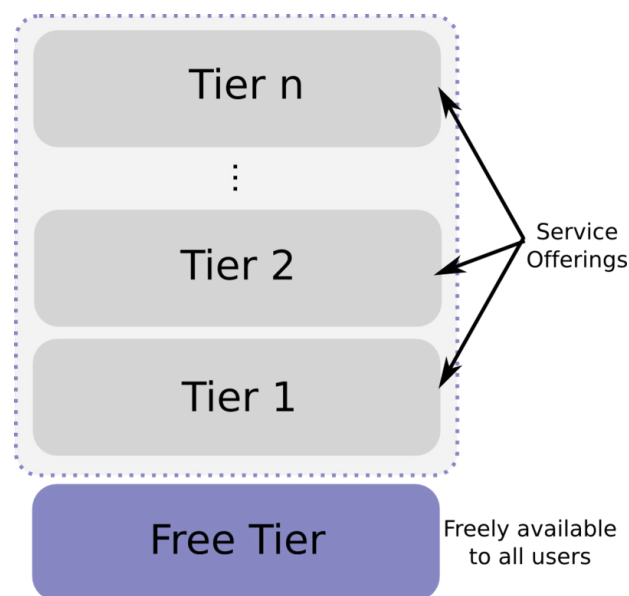


Figura 7. Fuente: <https://en.wikipedia.org/wiki/Freemium>

El *Freemium* como modelo de negocio se originó básicamente en los servicios de *software*. Otra combinación frecuente consiste en añadir publicidad en el modelo *Freemium* y que el usuario *Premium* no se vea obligado a verla o escucharla. Ejemplos de este modelo son los casos de Spotify o 24Symbols que ya hemos visto al hablar del modelo de suscripción. En los juegos también se combina con los micropagos, permitiendo una versión básica de no pago para después tener que pagar si se quiere pasar a diferentes fases o escenarios; este sería también el modelo que se denomina *pago in app* (*Pay in App*).

El modelo *Freemium/Premium* ha sido utilizado por muchos tipos diferentes de empresas, desde Adobe y su visor de PDF, Acrobat, hasta el servicio de telefonía por Internet Skype. En el caso de Adobe, para poder leer los archivos en PDF se puede utilizar la versión gratuita de Acrobat, pero si el usuario quiere modificar o editar dicho PDF, entonces necesitaría una actualización de pago.

En el caso de Skype, el servicio es gratuito para chatear con otros usuarios, pero si se quiere llamar a un número de teléfono hay que pagar una suma determinada de dinero en forma de saldo. LinkedIn (la red social profesional), Dropbox (servicio de *hosting* en la nube), iCloud (la nube de Apple), Flickr (la red social para compartir imágenes) y Pandora serían otros casos muy conocidos que funcionan bajo un modelo *Freemium/Premium*.

En la industria del videojuego es muy habitual ver este tipo de modelo en todos sus formatos, ya sean consolas, juegos *online* o aplicaciones móviles. Además del ya mencionado *World of Warcraft* y su sistema de suscripción, están *Angry Birds* o *Star Wars*, que se basan también en el *Freemium/Premium* para móviles. Para consolas como PlayStation y el sistema Xbox Live, se ha desarrollado un modelo *Freemium* basado en una membresía “de plata”, con la que se dispone de forma gratuita de los juegos, y una versión “de oro”, de pago y con más funciones, ofertas, adelantos y ahorros.

Cuando se ofertan contenidos sin necesidad de pago, el objetivo para conseguir que el modelo *Freemium/Premium* sea rentable es tener muchos usuarios activos mensuales y –como hemos señalado anteriormente– convertir al mayor número posible de ellos en clientes de pago (*Premium*); además, en el caso de que existan varias modalidades de pago, intentar que cada cliente pague la cuota más alta posible.

Es en el terreno de los videojuegos, bajo su formato *app*, en el que este modelo parece tener un mayor éxito, posiblemente debido al bajo costo de los micropagos. Según las estadísticas<sup>48</sup>, el 88% de los juegos en la App Store cuesta menos de 1,99 dólares, y el 62% es gratuito. En función del género, entre el 81 y el 88% de los juegos disponibles en Google Play son de descargas gratuitas, y el precio medio de los de pago oscila entre 1,54 y 2,45 dólares, sin llegar a ser estos precios estáticos. Algunos juegos entran en las tiendas de *apps* a un precio *Premium*, pero es frecuente que con el paso de los días o semanas sufran descuentos. La tendencia es implantar el modelo *Freemium*: juegos que no cuestan nada en el momento de descargarlos, pero que restringen algunas actividades o progresos al jugador si no paga por artículos necesarios.

Este sector tiene su propia versión, los llamados *free trials*, con los que los jugadores pueden probar un juego durante un tiempo determinado y después pasar al de pago para tener acceso a todos los contenidos del mismo (el equivalente en el sector editorial serían los capítulos de libros gratuitos).

La diferencia con el *Freemium* puro, por así decirlo, es que este modelo permite jugar libremente de manera ilimitada sencillamente a un nivel más básico, por ejemplo, mientras que el *free trial* permitiría probar todos, o casi todos los aspectos del juego, pero con un límite de tiempo. El *free trial* es muy parecido al *Free-To-Play*, donde los jugadores tienen acceso a una parte significativa de su contenido sin tener que pagar, en realidad algo similar a lo que estamos viendo<sup>49</sup>. Como en todos los aspectos de una decisión de esta índole, optar por un modelo u otro dependerá de nuestro público objetivo.

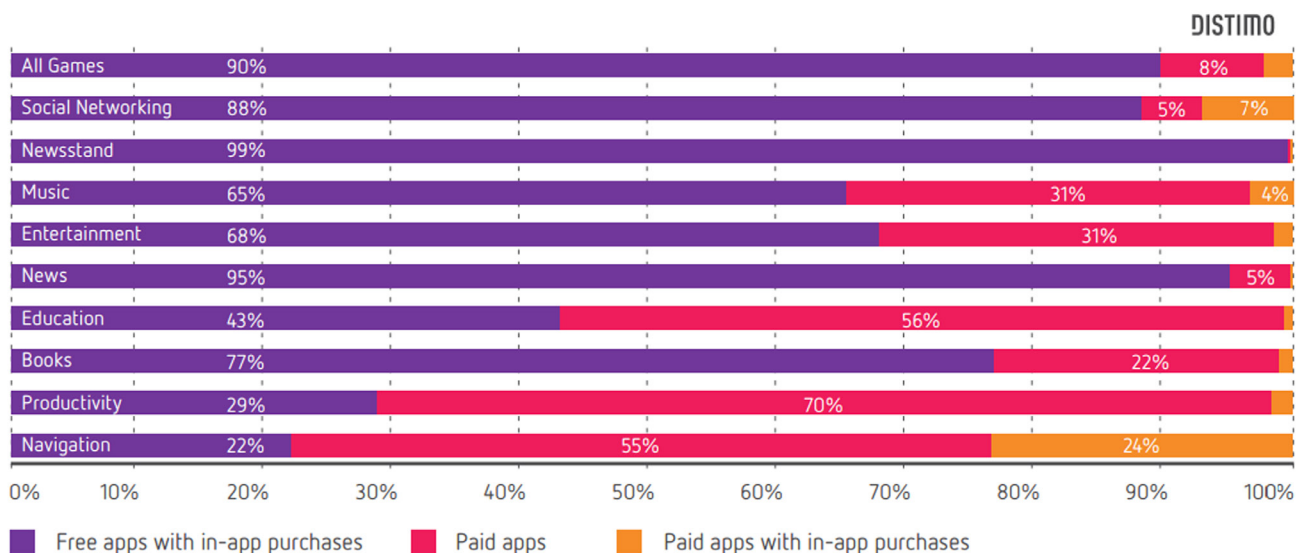


Figura 8. *Freemium*, el modelo más elegido en las apps móviles. *Distimo Publication 2013 Year in Review*. Fuente: <http://www.distimo.com/publications>

Según los resultados que veremos a continuación, se infiere que los jugadores sí están mostrando su apoyo a estas ofertas de servicios de *Freemium* a *Premium*, pagando por esos objetos o extras en los juegos (es decir, no se trata siempre de contenidos gratuitos; enseguida veremos el concepto de pago *in-app*):

48 En: <http://www.timesfreepress.com/news/2013/dec/10/wild-wild-web/>

49 Ver este blog donde se describen modelos y ejemplos de implementación del modelo *Freemium*/pago *in-app*/*free trial* en diferentes juegos: <http://Freemiumdesign.blogspot.dk/>

- *Candy Crush Saga* (892.712 dólares/día).
- *Clash of Clans* (706.116 dólares/día).
- *Game of War-Fire Age* (456.947 dólares/día).
- *Pet Rescue Saga* (216.604 dólares/día).
- *Marvel War of Heroes* (170.939 dólares/día).
- *El Hobbit: Reinos de la Tierra Media* (143.404 dólares/día).
- *Hay Day* (120.226 dólares/día).
- *Slotomania* (101.409 dólares/día).
- *Deer Hunter 2014* (86.951 dólares/día).
- *Los Simpson* (66.912 dólares/día).

Como vemos, son cifras nada desdeñables, si bien la naturaleza propia del jugador de este tipo de contenidos y los bajos precios contribuyen a un éxito que aún no ha llegado a alcanzar a otros sectores. China y Japón son líderes cuando se trata de una mayor contribución a los ingresos del modelo de negocio *Freemium*, con un récord del 94% en enero de 2014. Estados Unidos no se queda atrás, alcanzando un 79%<sup>50</sup>.

Lo cierto es que es una tendencia global que ha continuado a lo largo de 2014, como se puede ver en las siguientes figuras, tanto para sistemas Android como iOS:

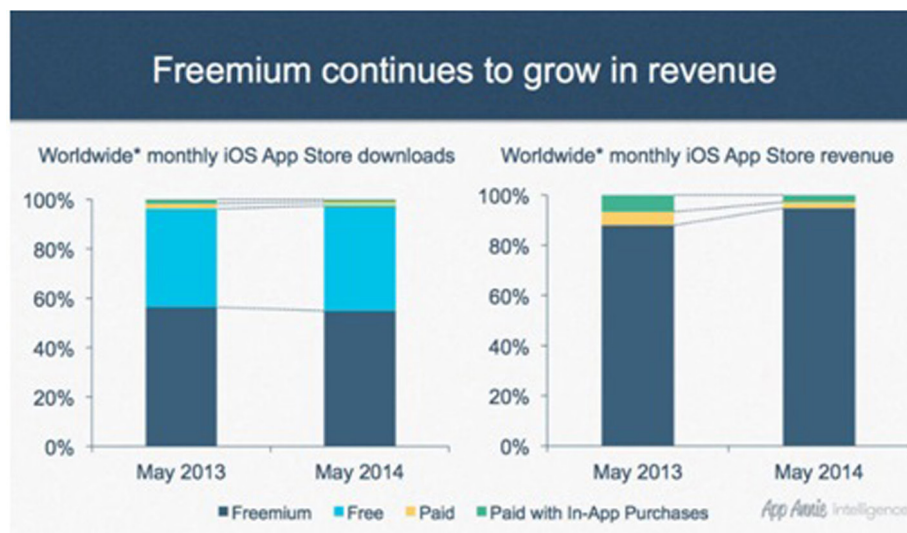


Figura 9. Fuente: AppAnnie

<sup>50</sup> "How the Most Successful Apps Monetize Globally" (Distimo). <http://www.distimo.com/publications>

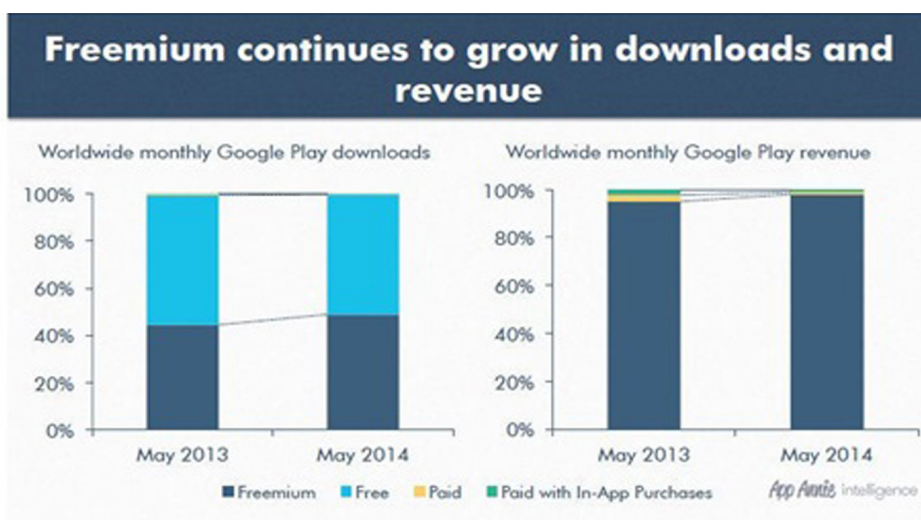


Figura 10. Fuente: AppAnnie

Como ejemplo pionero dentro del sector editorial, antes del auge de las plataformas digitales, la editorial Hachette Audio comenzó a liberar de manera gratuita para iTunes versiones de sus libros un día antes de la publicación impresa de los mismos. Se trataba de *podcasts* en los que los oyentes podían oír el comienzo de cada capítulo hasta casi la mitad del libro.

Otro intento primerizo fue el de [Flat World Knowledge](#), conocidos editores de libros de texto. Desde febrero de 2009, esta plataforma publica material bajo licencia de Creative Commons, por lo que sus usuarios no solo tienen acceso a los contenidos (cerca de 30.000 imágenes, 16.000 vídeos y 20.000 recursos educativos disponibles), sino que además puede reutilizarlos, reordenarlos y modificarlos según la licencia acordada en cada caso. Su modelo de negocio consiste en vender un mismo libro en varios formatos descargables: PDF, capítulos, módulos, etc. y proporcionar a la vez ayudas adicionales.

Ofrece ventajas para los autores, tales como la reducción del tiempo de publicación, la facilidad de creación y la posibilidad de actualización de los textos<sup>51</sup>. A los estudiantes les permite leer los contenidos educativos en abierto, mientras que las ventas se hacen a través de la impresión bajo demanda (POD) o del formato digital. Otro buen ejemplo de cómo rentabilizar modelos en abierto.

Un caso muy reciente es el de [Rook](#), una plataforma de libros digitales –aún en preparación para su lanzamiento– con una propuesta *Freemium/Premium* muy llamativa y original a la hora de ofertar sus contenidos. Su proyecto estuvo nominado en 2014 a los Premios a la Innovación que otorga FutureBook.

A través del sistema de su *app* móvil, y gracias a la geolocalización, los usuarios tienen acceso libre a la biblioteca de *ebooks* que haya montado cualquier negocio, siempre y cuando los usuarios permanezcan en lugares determinados adscritos al programa de Rook, como pueden ser cafés, aeropuertos, medios de transporte (de momento solo en Londres y Nueva York) o cualquier espacio que quiera ofrecer un punto de lectura. Cuando el

51 "Flat World Knowledge's 'Freemium' Textbooks Gain 140,000 Users, Average \$34 Per Sale". En: <http://publishingperspectives.com/2010/08/flat-world-knowledges-Freemium-textbooks-gain-140000-users-average-34-per-sale/>. "Freemium vs. micropagos". En: <http://www.teleread.com/chris-meadows/micropayments-and-Freemium-the-possible-future-of-the-paywall/>

lector deja de estar en esos espacios, el acceso libre se detiene, de modo que, si se quiere seguir leyendo fuera de esos puntos, los usuarios deben pagar por el libro.

Se trata de un nuevo modo de intensificar las ventas de contenidos digitales, dado que permite crear puntos de venta en cualquier comercio. Por tanto, se trataría de un nuevo modelo de negocio donde el comercio que así lo quiera ofrece un catálogo de libros a través de la tecnología de Rook, siendo el responsable de dicho comercio (cafetería, taxi, etc.) el que paga por los contenidos a los que acceden los lectores en su comercio.

## 1.6. POR PUBLICIDAD INSERTADA

Cualquier persona con un *smartphone* tiene alguna aplicación móvil que, a cambio de publicidad insertada, obtiene un determinado contenido. Este modelo es la mayoría de las veces en realidad otra versión del modelo *Freemium/Premium*, y es ahí donde debemos encuadrarlo. Consiste en ofrecer contenido gratuito pero con publicidad insertada, lo que le diferencia frente al *Premium*, en que dicho contenido iría sin publicidad, y además le permite obtener otras ventajas por el pago.

Lo cierto es que lo gratis siempre tiene un precio, y en el caso concreto de las *apps* el precio se paga muchas veces mediante una invasión de la intimidad (recopilación de datos innecesaria que, además, no siempre se comunica) y también con un gasto considerable de energía y datos, mucho mayor que en las *apps* de pago (un 16% más de media y hasta un 33%, ocupando cerca del 22% más de memoria)<sup>52</sup>.

Hay plataformas de televisión como [Hulu](#) o [Crackle](#) que ofrecen series y películas de manera gratuita a cambio de ver anuncios. En el caso concreto de Hulu, se puede acceder a una versión *Premium* (Hulu+) para poder ver contenidos extra que no están en la versión gratuita, así como para no tener anuncios en las películas. Spotify, por cierto, también entraría en este modelo de publicidad a cambio de acceso libre (*Freemium*).

Dentro del sector editorial, debemos referirnos de nuevo a los modelos de Spotify y 24Symbols, a los que se ha seguido en la publicidad insertada/*Freemium*, o a la varias veces anunciada en España Librotelia, o a [Ebookplus](#) en Alemania –en la actualidad en *stand by*, posiblemente en vías de pivotar a otro tipo de modelo.

Según este modelo, son los publicistas y empresas anunciantes los que, al anunciar sus productos o servicios, corren con los gastos de los libros, mientras que los lectores no tienen que pagar nada en un modelo *Freemium*. La publicidad solo aparecería durante unos segundos al principio de cada capítulo, y existe la posibilidad de que esa publicidad sea del interés concreto de los lectores. Si el lector no quiere esa publicidad en su lectura, puede optar por un modelo de descuento para la lectura en la nube o, directamente, por un modelo *Premium* para leer en HTML5 desde el ordenador y mediante aplicaciones para soportes móviles tipo *smartphone* o tableta.

Otro servicio que ofrece al lector es la posibilidad de montar una biblioteca electrónica en la nube no solo para los libros adquiridos con Ebookplus, o la conexión social a través de *Facebook* o *Google +* para compartir la biblioteca, las notas, los comentarios, etc.

Las posibles opciones para los autores serían cobrar directamente a través de las empresas que se anuncian, vender el *ebook* con descuento a través de otro tipo de publicidad o realizar la venta tradicional obteniendo un 70% de beneficios. Además, el autor también cobraría por cada clic en alguno de los anuncios que se incluyen en sus libros, no hace falta que se lean, basta con que también sea a través de búsquedas temáticas, por título, etc. En estos casos, el autor recibiría el 35% de los ingresos por publicidad. La pregunta que muchos se hacen es: ¿hasta qué punto el autor puede permitir según qué tipo de publicidad?

---

52 En: <http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2015/04/01/free-app-ads-kill-phone-battery-and-data/>



La antigua plataforma Wowio de cómics –hoy dedicada a la edición de contenidos digitales para soportes móviles, incluyendo los *ebooks*, bajo el nombre de Studiowdigital– fue pionera en añadir publicidad en sus versiones gratuitas en PDF y, posteriormente, en los *ebook*, un sistema de inserción de publicidad que tiene patentado. Sus *ebooks* se pueden leer *online* o descargarse. Otros contenidos son directamente de pago, un caso en el que el precio lo ponen las editoriales. Cada copia en PDF lleva el nombre del titular de la cuenta que ha adquirido el ejemplar de libro o cómic, si bien luego también introdujeron los archivos ePub sin DRM.

Según los promotores de esta plataforma, las inserciones publicitarias no son intrusivas, son páginas añadidas al libro, como en las revistas. Si el lector quiere saber más sobre el anunciante solo tiene que pinchar en el anuncio para visitar su página web. Veremos si en un futuro añaden publicidad personalizada basada en el comportamiento del lector (historial de compra de libros, afinidades lectoras, etc.) con el fin de mejorar la contextualización de la publicidad *online*.

No es un modelo muy habitual; sin embargo, algo tiene la publicidad en los libros para que gigantes tecnológicos como Yahoo<sup>53</sup> o Microsoft<sup>54</sup> se preocupen en crear patentes, pese a que de momento no son precisamente representantes destacados en la edición digital. La garantía de este modelo es que se sabe si el lector al menos ha accedido al anuncio, mientras que en la edición en papel se paga lo mismo por tirada, se compren o no los ejemplares editados.

Como último apunte sobre este particular modelo *Freemium* diremos que apenas está naciendo. No está demostrado que la publicidad insertada o contextual dé para tanto como para rentabilizar los contenidos en abierto. Otra cosa es conseguir la ansiada conversión de los usuarios en clientes *Premium* a través de una suscripción de pago.

## 1.7. ACCESO ABIERTO (*OPEN ACCESS*)

El *Open Access* es un modelo en permanente crecimiento, sobre todo en el ámbito académico, y también una fuente de debate. Son muchas las referencias y ejemplos que a lo largo de las semanas se pueden leer sobre este modelo abierto, algunas de ellas incluidas en este informe, como veremos a continuación.

El acceso abierto –u *Open Access* (OA)– hace referencia a todo tipo de acceso sin necesidad de suscripción previa o pago<sup>55</sup>. Este modelo suele utilizarse más para ofrecer el material de tipo educativo, científico o académico que está en relación directa con la gestión de adquisiciones y préstamos en las bibliotecas. Hablaremos de bibliotecas digitales como la Virtual Miguel de Cervantes en España, Gallica en Francia o Europeana, Internet Archive u Open Library, a nivel internacional. En nuestro país, por ejemplo, publicaciones y repositorios científicos como los del CSIC se basan en el acceso abierto<sup>56</sup>.

Las plataformas colaborativas con tecnología wiki –como la propia Wikipedia– también se sustentan en la idea del acceso abierto. Las wiki permiten la edición colaborativa por parte de varios usuarios, transformando así los mecanismos y lógicas que rigen la actividad cultural (generación de contenidos, transmisión y acceso a los mismos) hacia una progresiva democratización en todas las etapas del proceso.

---

53 Ver: <http://appft1.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO2&Sect2=HITOFF&p=1&u=%2Fnetacgi%2FPTO%2Fsearch-bool.html&r=1&f=G&l=50&co1=AND&d=PG01&s1=20120084136.PGNR.&OS=DN/20120084136R-S=DN/20120084136>

54 En: <http://es.engadget.com/2012/08/07/microsoft-patenta-publicidad-contextual-e-books/>

55 Para una revisión e historia completa del Open Access, ver: GIANCARIO F. *Open Access Publishing: A Literature Review*. UK: University of Nottingham. En: <https://cyberlaw.stanford.edu/files/publication/files/CREATE-Working-Paper-2014-01.pdf>

56 Ver: <http://digital.csic.es/> y <http://www.erevistas.csic.es/>

El también llamado *Gold Open Access* –variedad del acceso libre donde todos los artículos de una revista están disponibles en el momento de la publicación– puede considerarse una innovación disruptiva en este campo. En el caso de las bibliotecas, el papel es especialmente disruptivo: pasarían del pago de suscripciones a, como está sucediendo en algunos casos, incluso poder asumir el papel de editores de publicaciones universitarias gracias al modelo abierto.

Según Abad<sup>57</sup>, se pueden identificar diferentes modelos de acceso abierto para las publicaciones científicas, que van desde el abierto del todo a modelos mixtos.

- **Revistas de acceso abierto que son gratuitas para los autores y lectores.** Las revistas de acceso abierto nuevas suelen adoptar este modelo. Pueden ser financiadas por los socios mediante donaciones, o recurriendo a patrocinadores, al menos durante un período inicial. Después pueden hacer la transición a otro modelo de financiación, por lo general al modelo de “pago por el autor”.
- **Revistas de acceso abierto que son gratuitas para los autores y lectores en versión *online*, con pago de suscripción para la versión en papel.** Este modelo lo adoptan sobre todo revistas impresas bien establecidas que son capaces de confiar en los ingresos constantes procedentes de las suscripciones.
- **El autor “paga” a las revistas de acceso abierto.** Son revistas de acceso abierto que requieren que los autores paguen por ver sus artículos publicados. Son los modelos de *BioMed Central* y la conocida *PLoS ONE*. Las cuotas en realidad pueden ser abonadas por los propios autores, las instituciones a las que pertenecen o por bibliotecas o agencias que financien la investigación a la que haga referencia el artículo. Otro modelo similar es aquel en el que los autores pueden comprar una membresía con la que, por una cifra de por vida, pueden publicar determinado número de artículos al año.
- **Revistas con acceso gratuito a determinados contenidos.** La mayoría de las revistas científicas proporcionan un libre acceso parcial a su contenido. Según Abad, la única diferencia entre estos diarios y revistas de acceso abierto es que aquellas quieren retener el *copyright* de sus autores o artículos.
- **Revistas con acceso libre a los contenidos tras un período de bloqueo o acceso abierto retardado.** Por ejemplo, mientras que los suscriptores de pago obtienen acceso inmediato, al resto de los lectores se les permite el acceso libre después de un período de “embargo”, que suele durar 6, 12 o 24 meses. En algunos campos de la ciencia, como la Medicina, el acceso rápido a los últimos resultados de investigación es especialmente importante; por lo tanto, el uso de este modelo no tiende a disminuir los ingresos por suscripciones de la editorial<sup>58</sup>.

Más recientemente, y según un estudio de Science Metrics<sup>59</sup> de abril de 2014, más del 50% de los artículos científicos publicados entre 2007 y 2012 se puede descargar libremente en Internet. En dicho informe también queda demostrado que, aunque con excepciones, el promedio de incremento en el número de citas que reciben los artículos de acceso abierto es del 40,3%, mientras que en el caso de artículos científicos que no están en abierto ese promedio baja hasta el 27%.

Este crecimiento del *Open Access* aparece como resultado de cuatro tendencias principales:

- El creciente interés de los autores en el OA, que se traduce en que cada vez hay más documentos disponibles de forma gratuita.

---

57 Ibid. Ver también, para más detalle y modelos “Briefing Paper on Open Access Business Models for Research Funders and Universities”. En: <http://www.knowledge-exchange.info/Default.aspx?ID=459>. O “Open Access Journals: Business Models”.

En: <http://bit.ly/1nZTvsH>

58 “What Happens When You Make A Book Open Access? New Business Models Are Emerging, But Challenges Still Remain”.

En: <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/11/08/open-access-monographs-challenges-remain/>

59 En: [http://www.science-metrix.com/files/science-metrix/publications/d\\_1.8\\_sm\\_ec\\_dg-rtd\\_proportion\\_oa\\_1996-2013\\_v11p.pdf](http://www.science-metrix.com/files/science-metrix/publications/d_1.8_sm_ec_dg-rtd_proportion_oa_1996-2013_v11p.pdf)

- El creciente interés general en el OA, que se traduce también en que documentos de más antigüedad están disponibles de forma gratuita.
- Las políticas editoriales permiten retrasar el depósito de artículos con embargo, lo que automáticamente favorece su disponibilidad en OA.
- El hecho de que el número de artículos científicos publicados es cada vez mayor, por lo que la cifra total de artículos disponibles en acceso abierto sigue creciendo.

Con anterioridad, un importante estudio publicado en 2012<sup>60</sup> dio a conocer los resultados del impacto de los contenidos en abierto del sector editorial en el ámbito de las publicaciones académicas y de investigación. En dicho estudio –llevado a cabo por la Publishers Association y la Association of Learned, Professional and Society Publishers (ALPSP)– se les preguntó a los encargados de adquirir publicaciones en las bibliotecas si, después de poder acceder al contenido de manera gratuita durante 6 meses, renovarían la suscripción.

Para distinguir sobre esta política de adquisiciones a la hora de hacer la pregunta arriba mencionada, se dividieron las publicaciones en dos campos: por una parte estaban las revistas de contenido científico-técnico y médico y, por otra, las de humanidades, arte y ciencias sociales.

El resultado global al respecto es que los responsables de las publicaciones científico-técnicas podrían contar con mantener las suscripciones de las bibliotecas en un 56%, mientras que los de aquellas dedicadas a las humanidades y ciencias sociales solo serían susceptibles de renovar la suscripción en un 35% de los casos. De estos y otros resultados más detallados en el informe se deduce que los pequeños editores sufrirían antes este abandono de suscriptores y, por tanto, perderían la posibilidad de seguir trabajando del modo en que lo habían hecho hasta ahora.

En muchos casos son los propios autores los que deciden tomar la iniciativa a la hora de probar este modelo. Un ejemplo de iniciativa llevada a cabo por un docente es el de Charlie Mitchell, profesor de teatro en la Universidad de Florida, que decidió ofrecer en abierto un libro de texto sobre la práctica teatral. De otro modo, los alumnos habrían tenido que pagar 115 dólares por un libro de texto similar, a lo que habría que añadir el coste de las diferentes representaciones a las que deberían ir los alumnos como parte de su formación.

Su iniciativa despertó el interés de otros profesores, en lo que fue el germen de lo que después sería una alianza que se puede ver en Open Access Textbooks<sup>61</sup>, donde se explican diferentes licencias, modelos, estrategias, etc., alrededor del concepto de acceso abierto a los libros de texto.

Una de las primeras editoriales de reconocido prestigio en el ámbito académico que decidió probar el modelo *Open Access* fue la clásica Wiley, de John Wiley & Sons, a través de su iniciativa Open Access Wiley<sup>62</sup>. Esta editorial, especializada en la actualidad en la publicación de material científico y técnico, publica en abierto investigaciones y estudios sobre neurología, microbiología, ecología y evolución. También publica los resultados de sus investigaciones anuales junto a otros contenidos de calidad.

Las nuevas revistas de la editorial se están poniendo en marcha en colaboración con un grupo internacional de sociedades profesionales y académicas. Todos los artículos son rigurosamente revisados por el consejo editorial. Las publicaciones se hacen bajo la licencia Creative Commons, que permite el uso, distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que se cite la obra original debidamente y no se utilice con fines comerciales.

---

60 "The Publishers Association Releases Report Detailing The Potential Effect Of Making Journals Free After A Six Month Embargo". En: <http://bit.ly/1sB24PJ>

61 En: <http://www.openaccesstextbooks.org/>

62 <http://www.wileyopenaccess.com/view/index.html>

Wiley también proporciona una serie de nuevos modelos de pago para aquellas instituciones académicas y de investigación, donantes, empresas y corporaciones que apoyen al proyecto y a sus investigadores y que deseen publicar en sus revistas de contenido abierto. Según el vicepresidente de Wiley, Steve Miron, esta iniciativa resulta ser “una extensión natural de todos los servicios que ofrecen a sus socios, autores y comunidad académica en su sentido más amplio”, además de poder publicar trabajos con rapidez y llegar al mayor número de lectores posible. Las conocidas Springer, Wolters Kluwer, Flat World Knowledge o Elsevier<sup>63</sup> también han añadido un catálogo de acceso abierto para sus publicaciones.

Un caso mixto entre el *Open Access* y un modelo *Premium* es el de [OpenEdition Books](#), una plataforma de publicación digital para libros académicos de humanidades y ciencias sociales, seleccionados por un comité de expertos en cada materia. Dado que se basa en un modelo de contenidos en *Open Access*, más del 60% de sus *ebooks* y revistas digitales está en abierto, tanto en PDF y/o ePub (sin DRM), como en HTML. En la actualidad tienen en sus fondos más de 2.000 libros de unas 50 editoriales de diferente naturaleza, la mayoría de ellos en francés.

Sin embargo, para las bibliotecas su modelo se basa en el par *Freemium/Premium*. Para los libros que se ofertan en abierto o *Freemium*, sus autores no reciben ningún tipo de compensación económica. Son los propios editores los que deciden qué libros se dejan en abierto (nunca pueden dejar menos del 50% en *Open Access*) y cuáles se reservan para el modo *Premium*. Según las editoriales van añadiendo más libros, deben repensar qué libros pasan de *Freemium* a *Premium* o viceversa para mantener el porcentaje mínimo del 50% en abierto. En el modelo de pago, la editorial establece el precio y recibe por una parte el 66% de los ingresos por las suscripciones de la biblioteca y el 50% de los ingresos procedentes de libros digitales. Aunque su catálogo aún es muy reducido, esperan sumar muchos más fondos si consiguen que las editoriales se sumen a su modelo mixto.

## 1.8. P2P-MOOC

En esta sección los lectores van a encontrar diferentes ejemplos de plataformas que están operando en este momento, en ocasiones promovidas por las propias editoriales; casos que demuestran cómo rentabilizar los contenidos en abierto en Internet.

Los MOOC, como el *Open Access* –en estrecha relación– siguen con su crecimiento exponencial, multiplicando sus ofertas a lo largo del globo. Antes recordemos que así como el *Open Access* es un modelo dirigido principalmente al entorno académico, científico o educativo, el *Peer-to-Peer* (o P2P; “de igual a igual”, literalmente) tiene un origen tecnológico.

El germen de este modelo está en las redes P2P, un sistema de conexión directamente entre ordenadores, es decir, de ordenador a ordenador. Esto permite la conexión vertical entre particulares a través de la red, sin necesidad de utilizar servidores fijos. Lo que en un principio servía para compartir de manera rápida y eficaz documentos en el trabajo, se convirtió en un método popular para compartir todo tipo de archivos entre personas de todo el mundo a través de los denominados programas P2P. Un dato a tener en cuenta es que, en realidad, tan solo unos pocos usuarios de las redes P2P son los que suben el 67% del contenido que se oferta y realizan el 75% de las descargas, mientras que el resto son consumidores pasivos<sup>64</sup>.

La integración de nuevas herramientas y modos de acceder a los contenidos culturales y los precios cada vez más razonables en una economía digital, además de los lógicos cambios de hábitos, están haciendo que estas redes sean cada vez menos utilizadas.

---

63 “Flipping Journals From Subscription To Open Access”. En: <http://www.elsevier.com/connect/flipping-journals-from-subscription-to-open-access>

64 Is Content Publishing In Bit-Torrent Altruistic Or Just Profit-Driven? En: <http://www.networks.imdea.org/Portals/8/Downloads/Publications/Is-Content-Publishing-techreport-2010-EN.pdf>

La evolución de este modelo en el plano educativo y de las publicaciones científicas tiene sus ejemplos en lo que se ha denominado *Peer Review* –que tiene mucho que ver con submodelos como los mencionados en el apartado de *Open Access* que acabamos de ver– o en ejemplos de educación *online* con una orientación tipo MOOC (*Massive Open Online Course* o, como su nombre indica, curso *online* en abierto).

En el primer caso, hace referencia a la revisión por una o varias personas del trabajo de investigación para publicar por algún autor, un método cada vez más usado pero no estandarizado<sup>65</sup>.

Esta solución tiene mucho que ver con los procesos de edición, ya que en muchas ocasiones es demasiado el tiempo que tarda una publicación en ver la luz desde que es entregada. Además, lo que hace es garantizar que los artículos sean leídos y aprobados por otros especialistas en la materia, lo cual aleja toda sospecha de baja calidad o falta de revisión de los contenidos científicos en abierto. En algunos casos, los revisores son pagados, en otros son sus mismos trabajos los que son evaluados por científicos o especialistas de la misma rama, como a veces es el caso de PLoS One, de la mencionada Plos.org.

En el plano educativo hay diferentes ejemplos que, como estamos viendo y veremos más adelante, son una mezcla de modelos, en este caso entre el *Open Access* y el P2P como variedad de los también en auge MOOC. Uno de los primeros ejemplos de educación P2P es el de la [University of the People](#) (UoPeople), primera institución del mundo de contenidos académicos en abierto *online*, dedicada a la promoción y democratización mundial de la educación superior; con una cuota de matriculación de entre 10 y 100 euros, sus precios son establecidos en función de la situación económica de cada estudiante según el país de origen.

Con este sistema de estudio *online*, los estudiantes de todo el mundo realizan lecturas, comparten recursos, intercambian ideas y debaten sobre las preguntas asignadas. La universidad cuenta tanto con educadores contratados pagados como con voluntarios que participan en el proceso de evaluación y lo supervisan, además de desarrollar el programa de estudios. Asimismo, esta universidad utiliza *software* de código abierto y el método de enseñanza *online*. Los únicos requisitos para matricularse son tener acceso a Internet, un título de educación secundaria y un determinado nivel en lengua inglesa.

Luego llegaron otros ejemplos, como la [Universidad Peer to Peer](#), o quizá la más conocida: Edutopia. La primera es un proyecto *online* fundamentado principalmente en la idea de que los modelos de educación superior o universitaria se están quedando obsoletos y, en muchos casos, están dejando de funcionar con la eficiencia con que un día lo hicieron. Ahora se requieren habilidades técnicas en constante actualización para cualquier trabajo o investigación, y habilidades prácticas que van a servir a los alumnos a la hora de enfrentarse a un trabajo, tales como colaboración, liderazgo, innovación, responsabilidad, comunicación, capacidad de resolver problemas, etc. Por otra parte, se apoya en la intención de que los alumnos sean reconocidos por sus logros. Además de que Internet es un medio habitual para el entorno de los estudiantes, también se consigue una considerable reducción de costes y, a la vez, una mayor eficiencia para conseguir los objetivos arriba mencionados.

En el caso de [Edutopia](#), se trata de una plataforma educativa e interactiva ideada por la Georges Lucas Educational Foundation. Como en el caso de la Universidad P2P, pretende ser un lugar en el que encontrar consejos prácticos y ejemplos del mundo real para una posterior integración en el mundo laboral. La plataforma la constituyen profesores universitarios, juntas escolares, asociaciones de padres y empresas implicadas en un proyecto de escuela acorde a las nuevas necesidades.

Este tipo de modelo educativo también se basa en la colaboración, en la implicación del estudiante y de la comunidad educativa, en la práctica real junto a nuevas tendencias de enseñanza, así como en la inclusión del aprendizaje emocional y en la convivencia natural y habitual con las nuevas tecnologías. Las principales tareas son la

---

65 “Meet Science: What Is “Peer Review”?”. En: <http://boingboing.net/2011/04/22/meet-science-what-is.html>

innovación y el aprendizaje continuo. Para todo esto su web ofrece multitud de recursos, conferencias, ejemplos, consejos, herramientas, etc. La actualización de sus contenidos es constante.

Especial atención merece la sección de vídeos, en la que se presenta una oferta muy amplia y variada de documentales donde se pueden ver casos de éxito en innovación o proyectos pioneros en un determinado sector o lugar, puesto que defienden la importancia del apoyo al desarrollo local. También existen diversos grupos o comunidades para los diferentes enfoques educativos.

Hay muchos ejemplos similares, como [Aristotle Circle](#) o [KhanAcademy.org](#), una academia virtual sin ánimo de lucro que cuenta con cerca de 400 millones de lecciones escolares y más de 3.000 tutoriales en YouTube en 28 idiomas y con 500.000 profesores registrados de todo el mundo. Con estos ejemplos nos iríamos acercando a la ya mencionada idea de los MOOC. Por tanto, mientras que muchos de los cursos estarían dentro del ámbito del acceso libre, habría otras variedades como las mencionadas o incluso los MOOC de pago, de los que se están viendo ejemplos, como es el caso de los cursos de [Coursera](#), donde desde hace un tiempo los certificados son de pago.

Aunque sea brevemente, habría que señalar que el auge que están teniendo los MOOC en todo el mundo es algo más que una tendencia. Universidades importantes y prestigiosas como Harvard o el MIT están desarrollando nuevos métodos de enseñanza *online*, como la plataforma [EDX](#), junto a otros casos similares: [Udacity](#) o [The Open University](#), además de los ya mencionados. Incluso el MoMA también se ha apuntado a la “moda” de los MOOC. Son precisamente este tipo de cursos abiertos y masivos los que mayor crecimiento están experimentando y los que mayor debate están generando en entornos educativos. Este tipo de cursos necesitan una tecnología bastante sofisticada, a la vez que su uso es muy sencillo. Lo cierto es que ya hay muchas plataformas con diferentes enfoques y metodologías, pero con ese mismo sistema rápido y sencillo que suponen los MOOC.

Según una encuesta llevada a cabo a propósito de la educación *online* y los MOOC en los Estados Unidos<sup>66</sup>, cada vez son más los estudiantes que se han apuntado a algún tipo de curso *online*. Se calcula el número de alumnos que ha optado por esta vía educativa en más de 6,7 millones (el 32% en educación universitaria). Si bien, según el análisis del propio estudio, se considera esta cifra todavía baja.

El informe añade que el 30,2% de los representantes académicos de relevancia considera que este tipo de cursos tienen un menor valor frente a la educación presencial, si bien el 69,1% estima que son fundamentales para su estrategia educativa, aunque a largo plazo. La falta de apoyo por parte de muchos profesores, las dudas sobre la disciplina de los alumnos y las tasas son algunos de los frenos principales para el avance de los cursos *online* en muchas de las instituciones.

Este tipo de cursos también puede incluir contenido y material protegido por derechos de autor, por lo que plataformas como [conlicencia.com](#), que ya hemos visto al hablar del pago por consumo, pueden ser muy útiles para la gestión de tales contenidos. Además, como ha pasado en otros ámbitos –entre ellos el de las plataformas de libros digitales–, España lleva años encabezando las listas de los MOOC en Europa: 453 cursos MOOC impartidos en nuestro país de los 1.661 en todo el continente<sup>67</sup>. Un crecimiento abrumador en comparación con el año anterior, cuya cifra era de 203 MOOC en España y 597 en todo el continente.

---

66 “Changing Course: Ten Years of Tracking Online Education in the United States”. En: <http://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=723077>

67 En: [http://www.openeducationeuropa.eu/es/european\\_scoreboard\\_moocs](http://www.openeducationeuropa.eu/es/european_scoreboard_moocs). NOTA: La información actual sobre los MOOC es muy amplia y ha crecido considerablemente en los últimos años. Aquí solo queríamos dejar constancia de este modelo educativo, que merecería un estudio en profundidad aparte. Para una información de carácter recopilatorio recomendamos el estudio *Proceedings of the European MOOC Stakeholder Summit 2014*, en: <http://www.emoocs2014.eu/sites/default/files/Proceedings-Moocs-Summit-2014.pdf>; Recomendamos la lectura de YOUNG, JR. ebook *Beyond the MOOC Hype: A Guide to Higher Education's High-Tech Disruption*. Por último, “Los MOOC. Promesas y realidades”. En: [http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1288&idioma=es\\_ES&id=2015032317440001&activo=6.do](http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1288&idioma=es_ES&id=2015032317440001&activo=6.do)

## The EUROPEAN MOOCs SCOREBOARD

Last updated 03.08.2015

### DISTRIBUTION OF MOOCs PER COUNTRY

EUROPEAN MOOCs  
**1759** **178**

■ MOOCs in our database  
■ Upcoming MOOCs

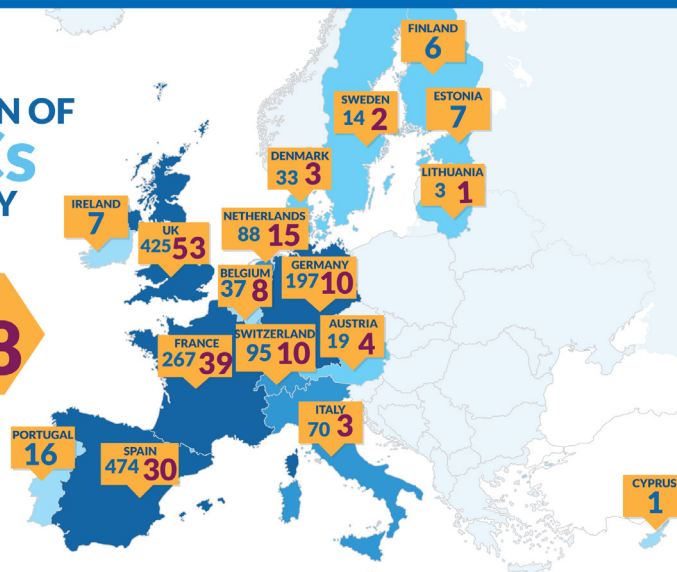


Figura 11. Ranking de los MOOC europeos. Fuente: [http://openeducationeuropa.eu/sites/default/files/images/scoreboard/Scoreboard\\_SEPTEMBER\\_2015.png](http://openeducationeuropa.eu/sites/default/files/images/scoreboard/Scoreboard_SEPTEMBER_2015.png)

La MIT y la Universidad de Harvard<sup>68</sup> han realizado uno de los mayores estudios sobre los MOOC, que ofrece una cartografía general sobre el estado de este tipo de cursos. Por ejemplo, descubrieron que en algunos casos hasta un 39% de los alumnos de muchos de sus cursos son profesores, lo cual supone un dato interesante para enfocar cada uno de ellos. También vieron una creciente participación de las mujeres.

Según datos de un estudio llevado a cabo por la propia Universidad de Harvard y publicado íntegro en abril de 2015, del 24 junio de 2012 hasta el 21 de septiembre de 2014 un promedio de 1.300 nuevos participantes se unieron cada día a algún curso en HarvardX o MITX. En cuanto a las certificaciones, de entre el tercio de los participantes que respondió la encuesta, el 57% manifestó su deseo de obtener un certificado; casi un cuarto de los encuestados llegó a conseguirlo<sup>69</sup>.

Las áreas académicas son relevantes cuando se trata saber cifras de participación y certificación de los cursos. Los estudiantes se muestran especialmente atraídos por los cursos de informática, con cifras de participación casi cuatro veces mayor a las de los cursos sobre humanidades y ciencias sociales. Sin embargo, las tasas de certificados en computación e informática y otras ofertas de base tecnológica (7% y 6%, respectivamente) fueron aproximadamente la mitad que las de los de humanidades y ciencias sociales.

Fuera ya del terreno educativo, el modelo *Peer to Peer* tiene otras referencias más en consonancia con lo que hablábamos al principio. Las polémicas *apps* de servicios como Uber, Cabify, Zypcar o la francesa Blablacar<sup>70</sup> se basan en un modelo P2P –o de economía colaborativa<sup>71</sup>–, poniendo en contacto a personas para hacer un mismo trayecto,

68 En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2586847](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2586847)

69 En: <http://harvardx.harvard.edu/blog/two-years-research-harvardx-and-mitx>

70 “Los inversores sí creen en la economía colaborativa: 100 millones de dólares para Blablacar”. En: <http://www.genbeta.com/web/los-inversores-si-creen-en-la-economia-colaborativa-100-millones-de-dolares-para-blablacar>

71 A propósito de la economía colaborativa, ver: <https://www.gov.uk/government/publications/unlocking-the-sharing-economy-independent-review> y <http://www.fastcoexist.com/3046119/defi>

en ocasiones compartiendo gastos, otras con una negociación entre los usuarios y otras con una cuota mínima pero menor que si se fuera con otro transporte público, razón por la cual los taxistas las consideran competencia desleal.

Lo cierto es que muchas de estas aplicaciones que ofrecen servicios bajo este modelo de negocio deben ser regularizadas para que no exista una desventaja competitiva con respecto a otros modelos o compañías, como ocurre en algunos de los ejemplos mencionados. Los datos de la economía colaborativa en todos los sectores llaman a la necesidad de una regularización para que se tenga en cuenta este tipo de economía, que ya es una realidad con elementos disruptivos que no se pueden obviar<sup>72</sup>.

Hay otros negocios en Internet que siguen el patrón de la nueva economía colaborativa y del compartir, aunque en ocasiones no parezca tan claro a primera vista, como es el caso de **Airbnb** (plataforma de alojamiento para vacaciones), **Zopa**, **LendingClub** o **Fixura** (préstamos), y el de las más conocidas eBay o Match.com. eBay pone en contacto a vendedores y compradores de todo tipo de artículos –existe también un modelo en España, una aplicación móvil premiada en 2015 como mejor *startup* del año por ESADE y Banco Sabadell, **Wallapop**, de venta de artículos entre pares por proximidad, gracias a la geolocalización, similar a **Shufl** o **Peerby**–; y la segunda, Match.com, pone en contacto a personas de diferente sexo, lo que entraría dentro de las web de contactos.

Son negocios, en definitiva, que se basan en una asociación en la que las personas, a través de una plataforma para la participación, proporcionan servicios y productos. Es decir, tienen como fundamento la idea de “compartir”, tan asociada al mundo digital.

Según señalan en PwC, de manera global la economía del compartir alcanza en la actualidad un valor de 12.000 millones de euros. A nivel mundial, los ingresos de estos sectores podrían alcanzar 335 mil millones de dólares en 2025, frente a los 15 millones de dólares en la actualidad<sup>73</sup>. Se dice que el crecimiento de este tipo de iniciativas, y uno de sus valores, se debe al descontento generalizado hacia las empresas convencionales a raíz de la última crisis económica.

Así, la economía de intercambio en Estados Unidos presenta un crecimiento superior al 25%, una cifra superior a la de Europa, si bien en este continente también se ve como una economía en alza<sup>74</sup>. De hecho, algunas voces han visto en este crecimiento una señal de alarma para el modelo económico tradicional y para el sistema de ahorro, frente al nuevo valor del alquiler y del compartir productos y servicios<sup>75</sup>.

Habría una nueva versión de economía colaborativa: sería algo así como una “economía colaborativa retribuida”, es decir, una economía en la que el usuario puede ganar algo de dinero sencillamente compartiendo sus contenidos de interés o sus experiencias. En el caso de los *retailers* o empresas implicadas, la fidelidad y los prescriptores de calidad –estos a los que se les retribuye su labor de compartir– serían su inversión para ganar más compradores potenciales. Serían casos como los de **Rollinglobe** o **Tagspire**.

**Rollinglobe** es una web de viajes, sobre todo de aventuras, en la que los usuarios pueden compartir sus experiencias, incluso crear perfiles propios dentro de la web donde contar y valorar sus viajes. Con esta labor de compartir pueden financiar su próximo paquete de viajes.

En el caso de **Tagspire**, hablamos de una plataforma de *e-commerce* social en la que los usuarios son remunerados por compartir contenido, en este caso imágenes y fotografías de sus productos favoritos. Cuando los usuarios etiquetan y comparten los productos que desean, les gustan o que ya han comprado y otros usuarios hacen clic en las imágenes y compran alguno de esos productos *online*, el beneficiado es aquel que ha etiquetado la fotografía, que se puede llevar una comisión por venta, sobre todo aquellos más influyentes.

---

ning-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt

72 Ver: <http://www.elmundo.es/economia/2015/07/12/559f76e2704ef1148b457b.html>

73 En: [http://pwc.blogs.com/press\\_room/2014/08/five-key-sharing-economy-sectors-could-generate-9-billion-of-uk-revenues-by-2025.html](http://pwc.blogs.com/press_room/2014/08/five-key-sharing-economy-sectors-could-generate-9-billion-of-uk-revenues-by-2025.html)

74 “Accessibility Based Business Models for Peer-to-Peer Markets”. En: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/business-innovation-observatory/files/case-studies/12-she-accessibility-based-business-models-for-peer-to-peer-markets\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/business-innovation-observatory/files/case-studies/12-she-accessibility-based-business-models-for-peer-to-peer-markets_en.pdf)

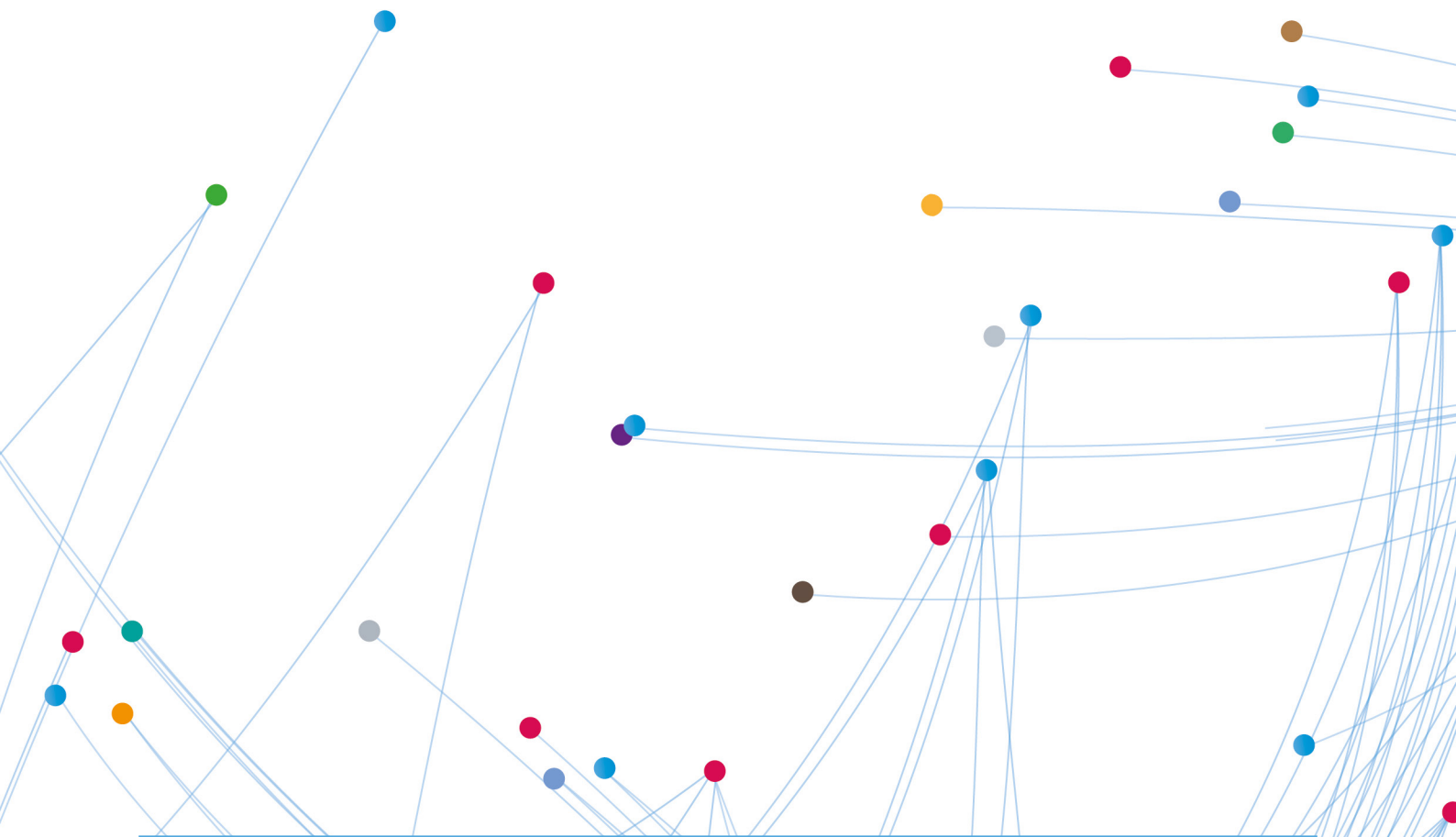
75 En: <http://www.businessinsider.com/rise-of-the-renting-and-sharing-economy-2013-8?op=1>



---

## 2. Nuevos modelos. Entre la experimentación y la racionalización

---



## 2.1. “PAGA LO QUE QUIERAS”

El modelo “paga lo que quieras” sigue generando mucho debate en el sector cultural. Para muchos profesionales no es más que una inteligente estrategia de marketing que se utiliza en el lanzamiento de una determinada oferta cultural –como en el caso del autor Paulo Coelho–, mientras que para otros profesionales es un indudable nuevo modelo a tener en cuenta, donde el consumidor se convierte en el eje central de la valoración monetaria de un bien, como es el caso de la plataforma [OpenBooks.com](#).

Basado en la demanda y el consumo, el “paga lo que quieras” (conocido en el ámbito anglosajón por las siglas PWYW: *Pay What You Want*) lleva al extremo las políticas de precios dinámicos. Bajo este modelo, los clientes optan por pagar el precio sugerido por la empresa, un mínimo casi simbólico, o incluso en casos muy extremos nada en absoluto (básicamente son casos de puro marketing). Un ejemplo *offline* conocido en Estados Unidos es el de [Panera Bread](#), una red de restaurantes que dejaba que los clientes pagaran lo que quisieran por cada plato del menú. Hay que tener en cuenta que esta red de restaurantes participa en campañas de concienciación contra el hambre y ayuda a poblaciones necesitadas. Más tarde, optaron por un precio sugerido de 5,89 dólares.

Este modelo se dio a conocer en el sector musical con la propuesta que hizo el grupo de música Radiohead cuando ofreció que sus seguidores pudieran pagar lo que quisieran por su álbum *In Rainbows*. Fue en 2007. Solo cerca del 38% de los aficionados optó por pagar, mientras que el resto eligió descargar el disco gratuitamente. El precio medio pagado en los EE.UU. fue de 8,05 dólares, o de 3,23 dólares si las descargas gratuitas incurridas se incluyen en la media.

En el sector de las publicaciones, también en 2007 la revista [Paste](#) ofreció la suscripción de un año con el “paga lo que quieras”, durante un período de dos semanas. La limitación de tiempo fue crucial para que los seguidores de la revista (de contenidos culturales, y sobre todo musicales) se decidieran a dar el paso con una oferta clara en la que se ofrecía un valor razonable para invitar a las nuevas suscripciones. De este modo, el esfuerzo de la revista dio lugar a una suma recaudada de más de 275.000 dólares y consiguió 30.000 nuevos abonados, que pagaron una media de 9 dólares por suscripción. Muchos anunciantes se adhirieron poniendo su publicidad en la publicación dado el elevado alcance que había tenido la campaña, gracias a lo cual *Paste* también pudo aumentar los precios a los anunciantes.

Otro ejemplo llamativo de la puesta en práctica del modelo “paga lo que quieras” es el de [Gumroad](#), una plataforma de comercio electrónico en la que los usuarios pueden vender directamente a los compradores estableciendo precios muy bajos. El autor de un libro, al poner en venta su libro por 3 dólares y ver que no obtenía muchas ganancias, decidió que fueran los clientes de la plataforma el que le pusieran el precio que quisieran (un precio medio de 0 dólares a algo más de 1 dólar). En las semanas siguientes las ventas aumentaron mucho, llegando un a un precio medio por ejemplar de 5 dólares, lo que supuso un aumento del 60% en los ingresos. Una oferta tan llamativa, además de dar visibilidad, hizo en este caso particular que la gente pagara un precio justo<sup>76</sup>.

Gran parte del éxito de estos ejemplos que acabamos de ver está en que tienen mucho de campaña de marketing y, como tal, dan a los indecisos una razón para comprar. Ya no hay barrera de precio y el cliente se siente libre para pagar lo que considere justo, aunque para muchos es más un modelo para ganar visibilidad que algo sostenible a largo plazo.

La banca *online* también tiene algún ejemplo del “paga lo que quieras”. Tras la crisis, muchas han sido las iniciativas de bancos solidarios que ofrecen prestaciones mejores y más fiables que los bancos al uso, en el punto de mira de los usuarios debido a muchas de las noticias que salieron a la luz a raíz de dicha crisis.

---

76 Ver: <http://blog.gumroad.com/post/75707736685/is-pay-what-you-want-pricing-for-you>

El caso más destacado de estas nuevas vías de captación de clientes, y en este caso del “paga lo que quieras”, es el de **GoBank**, que permite a los clientes establecer su propia tarifa de servicio mensual para su cuenta bancaria, que puede ir desde los 0 dólares a un máximo de 9 dólares. La particularidad de este banco es que fue diseñado exclusivamente para usuarios móviles. Cada aspecto y servicio que ofrece Gobank puede ser manejado a través de un dispositivo móvil, incluyendo pagos de persona a persona. No importa cuál sea el banco que utilice la persona a la que se le hace el ingreso, este servicio no tiene cuota.

En el libro de *Smart Pricing* (2010), Raju y Zhang de Wharton sugieren algunos aspectos clave<sup>77</sup> a tener en cuenta a la hora de establecer este modelo de negocio aparentemente tan arriesgado:

- Partir de inicio con un producto de bajo coste.
- Tener un público objetivo razonable o maduro, así como que tenga unos ingresos mínimos, algo de liquidez. De otro modo, siempre optará por el precio mínimo o por lo gratuito.
- Que sea un producto que realmente pueda ser vendido en una amplia gama de precios.
- Que exista una fuerte conexión entre el comprador y el vendedor. Constituye una fidelización de marca, por afinidad, de naturaleza emocional.

Un caso extremo del PWYW, más bien llevado al “paga lo que puedas”, que viene del mundo de las artes escénicas lo puso en marcha la coreógrafa Debbie Wilson al llevar a la escena un borrador de su nueva obra en el Winchester Street Theatre de Toronto<sup>78</sup>. Contrató a los bailarines de una escuela de danza próxima y dejó que el público “pagara lo que pudiera” para acceder a ver la representación. Solo les pidió que trajeran sus teléfonos móviles y tuitearan todo el tiempo con el *hashtag* “#helios” cuáles eran sus impresiones mientras se desarrollaba el espectáculo *The Eyes of Helios*.

Además del soporte publicitario que esta iniciativa supuso para la obra, a la coreógrafa este experimento le permitió saber cómo el foco de atención del espectador se modifica durante la función. Se trata de un modelo entre el “paga lo que quieras” y la recompensa por participación o valoración que se está comenzando a dar en redes sociales. Está más cerca aún del marketing que de un modelo de negocio (y de ingresos) propiamente dicho, pero merece la pena traerlo a este estudio porque es una tendencia que puede resultar interesante seguir, y posiblemente pronto veremos más iniciativas similares.

Dentro del sector editorial (aparte del caso mucho menos conocido que hemos visto en relación con la plataforma de *e-commerce* Gumroad), quizá uno de los casos más relevantes fue el de Stephen King cuando en el año 2000 propuso que los lectores pagasen lo que quisieran por sus historias de *The Plant*. El propio autor señaló que alcanzó la nada despreciable cifra 463.832 dólares con ese experimento. Evidentemente, se trata de un autor con un gran número de seguidores con los que tiene una relación de empatía, declarada por ambos.

En junio de 2015 el también escritor superventas Paulo Coelho ofreció a través de **su blog** dos de sus libros (uno en portugués y otro en inglés) para su libre descarga, permitiendo que los lectores pagasen lo que quisieran si les habían gustado. Según afirmó en el blog, con esto quiso demostrar a la industria editorial que puede ser un modelo viable.

Dentro del sector, hubo una librería que también quiso experimentar con el modelo del “paga lo que quieras”. Fue **Onlyindie**, especializada en autores noveles independientes. No obstante, ha cerrado recientemente su negocio ya que, aun trabajando en un nicho específico y con una política de precios tan “golosa” para el lector (cada libro se vendía a un precio de 0 dólares de partida; solo a partir de las 15 descargas los *ebooks* comenzaban a costar

---

77 En: <http://colettesymanowitz.com/2013/07/02/pay-what-you-want-does-it-work/>

78 En: <http://debbiewilson.ca/WordPress/?p=594>

algo, centavo a centavo, hasta alcanzar un precio fijo de venta, entre los 2 euros y los 8 euros), afirman no poder competir con plataformas tipo Amazon.

Mucho más reciente es la creación de la plataforma [Leedona](#), de Chile, un lugar para lectores y escritores no solo de aquel país, sino también de todo el mundo, en el que “uno y otros puedan compartir sus obras, leer y debatir”. Su función principal es la de dar servicios de autopublicación *online*, ya que permite a los autores publicar sus libros sin coste alguno de partida.

La plataforma ofrece a los escritores registrados todas las herramientas y servicios necesarios para publicar sus obras en formato digital, cualesquiera que sea el contenido o el género, de novelas a tesis, de ensayos a tutoriales. Los autores pueden subir sus obras en cualquier formato, aunque la plataforma también ofrece servicios para convertir el texto a otros formatos diferentes. No hay límite de obras. En un proceso rápido: aportando la información básica y una imagen para la cubierta del libro, y tras una revisión realizada por los editores de la plataforma, el libro estará *online* listo para su descarga. Hasta aquí es un sistema más o menos conocido.

La novedad –aunque hemos visto un par de ejemplos similares, que no iguales– estriba en su modelo de negocio, basado en la donación directa. Los lectores no podrán descargar el siguiente libro hasta que no donen al autor la cantidad de dinero que estimen más oportuna, siendo la donación mínima de un euro. Desde la plataforma invitan a los lectores a ser realmente generosos para cubrir costes y rebasar la típica barrera mínima del euro o dólar. De la cifra donada, Leedona obtendría el 30%, un porcentaje en que se incluyen los costos de Paypal, impuestos y costes legales.

Anterior en el tiempo a estos ejemplos está el caso menos conocido de una pequeña editorial independiente que publica historias de misterio, [Istoria Books](#), y que también fue de las primeras en poner en práctica este modelo. De hecho, llegó a registrar el lema “paga lo que quieras”. Los lectores pueden hacerlo, sin además superar los 5 dólares por libro digital. Por otra parte, la editorial, en el caso de estos relatos breves, paga a los autores una tarifa plana en lugar de adelantos, aparte, por supuesto, de encargarse del diseño de la cubierta, el ISBN, la promoción, la distribución en plataformas como Amazon o Smashbooks, etc.

En 2015, una editorial independiente norteamericana, [Brooklyn Arts Press](#), se ha lanzado también a la experimentación con modelos de negocio alternativos, en este caso con el “paga lo que quieras” del que aquí hablamos. Lo hizo hace unos meses con un libro de poesía del autor Noah Eli Gordon. Según asegura en su web, el resultado fue un éxito. Por lo general, en muchas ocasiones este modelo obedece más a un espíritu de promoción que a un modelo de negocio permanente, si bien existen ejemplos como el de la mencionada plataforma Leedona.

En el caso de esta editorial de la que hablamos, el sistema elegido para implementar este modelo fue que los compradores solo tenían que pagar los costos de envío (cerca de 5 euros) y el precio que consideraran oportuno. La media fue de unos 10 euros por pedido. Gracias a la impresión digital, la demanda podría ser satisfecha independientemente del número de compradores. Su editor ha preferido con esta iniciativa anteponer una posible pérdida de inversión al riesgo de que un libro que considera “muy bueno” pase desapercibido para los lectores. Sin embargo, parece que en este caso la apuesta le ha salido bien.

También es un ejemplo reciente el de una editorial independiente y de autopublicación polaca con sede en Varsovia, [OpenBooks.com](#), que ha querido darle una vuelta de tuerca a este modelo. Esta editorial permite que sus lectores lean *online* una gran muestra de sus libros, y que después decidan cuánto quieren pagar. Es decir, definen una fijación de precios basada en el “valor”. El 70% de la elección de tales ingresos va directamente al autor.

Según la propia editorial, la política para decidir el precio de los libros se rige por lo que los propios lectores creen que debe valer un libro, cuánto les ha gustado la muestra gratuita y cuánto pueden permitirse. Con ello, Tomasz Staniak, uno de sus fundadores, asegura la confianza y la fidelidad de los lectores.

Además, la plataforma anima a los usuarios a compartir sus lecturas: cada *ebook* lleva consigo un vínculo de pago incorporado, que facilita que otros posibles lectores compren un ejemplar. Con ello han querido facilitar y

llevar al entorno digital el clásico préstamo de libros entre amigos una vez pagado el ejemplar. La propia plataforma, a través de su web y de sus perfiles en redes sociales, también se ocupa de promocionar y dar visibilidad a sus autores que, además, no están sujetos a ningún contrato de exclusividad, por lo que pueden autoeditar sus libros en diferentes plataformas.

De momento parece que les compensa el modelo, ya que tenían la previsión de alcanzar cerca de los 100 pagos en los primeros tres meses y en torno a 5.000 descargas libres frente a un promedio de pago de cerca de 1 euro. En abril de 2015, pocos meses después de la apertura al público de la plataforma, llegaban a los más de 300 pagos, 10.000 descargas y un pago medio de entre 4 y 5 euros.

Para muchos es un modelo que solo se centra en los intereses del usuario final, pasando por alto el valor del trabajo de los autores; para sus creadores es un sistema justo precisamente porque se basa en el verdadero valor que los lectores atribuyen a las obras que leen.

En España, la iniciativa más similar e innovadora en este sentido es la de **Lektu**, una plataforma de *ebooks* de muy reciente creación que aún ya a más de 100 editoriales de diferente naturaleza. La principal virtud de esta nueva plataforma es la mentalidad abierta y clara con la que han desarrollado su proyecto, y eso se traduce en la gran usabilidad que demuestra la web a la hora de facilitar toda la información necesaria durante el proceso de compra de los libros digitales. Este nuevo modelo de negocio es una fuerte apuesta por la venta de *ebooks* sin DRM, una actitud cada vez más frecuente en mercados fuera de nuestro país. De hecho, recientemente, las ocho principales editoriales de Alemania han decidido eliminar el DRM con el fin de facilitar a sus lectores los procesos de compra y lectura<sup>79</sup>.

Como ya hemos visto en algunos ejemplos, Lektu, al igual que otros modelos, propone precios dinámicos basados en el “tú decides el precio”; los editores sugieren un precio mínimo que los lectores tienen la oportunidad de incrementar según consideren.

## 2.2. BUNDLED

Los modelos llamados *bundled* surgen, dicho de manera genérica, de la oferta de paquetes de productos. Pueden ofrecer un solo tipo de producto o servicio, o estar constituidos por un combinado de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza.

Es un modelo ideal para vender diversos productos que el cliente percibe como más asequibles que si los comprara por separado. No obstante, hay casos en los que los productos del *bundled* o paquete son inseparables, es decir, el conjunto es el producto en sí. Es un modelo muy utilizado en el mundo de las telecomunicaciones y de la informática (*software*), como en el caso de Microsoft Office, que vende varias aplicaciones en una: Excel, Word, PowerPoint, etc.

La venta de paquetes responde a una estrategia que puede proporcionar beneficios significativos, incluyendo la captación de una mayor cartera de clientes dispuestos a pagar. Como en el caso de modelo “paga lo que quieras”, la empresa que aplica el modelo *bundled* tiene que tener muy clara la predisposición de los clientes a pagar un determinado precio. La venta por paquetes puede asegurar, eso sí, un mayor número de excedentes por consumidor y, por tanto, brindar mayores ganancias que si se vendieran por separado.

En ocasiones, una oferta *bundled* puede ir implícita dentro de otro modelo de negocio, como puede ser la venta de un paquete básico de canales de televisión que incluye una suscripción necesaria. Esto también puede hacer

---

79 Ver: <http://publishingperspectives.com/2015/07/drm-a-model-of-the-past/>

que la empresa reduzca sus costes de producción, por ejemplo en marketing, ya que para diferentes productos solo se tendría que lanzar un mensaje.

En algunas ocasiones, los modelos *bundled* en los que no se pueden adquirir los productos por separado han provocado que algunas compañías fueran denunciadas por monopolio: este fue el caso de Microsoft Office y su navegador de Microsoft Explorer, incluido siempre y de manera inseparable en su sistema operativo Windows.

**Humble Bundle** es un referente de la oferta de modelos *bundle* en el sector de los videojuegos. Humble Bundle vende productos digitales –videojuegos, archivos de audio e incluso *ebooks*–, pero donde está llamando la atención por sus cifras es en la venta de paquetes de juegos. Además, su modelo de paquete va unido al *Pay As You Want*, eso sí, con el precio mínimo de partida de 1 dólar.

Una vez establecido el precio, el usuario también puede elegir dónde irá destinado el reparto del dinero. Por ejemplo, si se pagan 5 dólares por un paquete de videojuegos para una determinada consola, se puede destinar la mitad a la plataforma y la otra a los programadores de los juegos. Cualquier combinación es posible, incluyendo donaciones caritativas. Esta combinación de modelos le ha generado a Humble Dumble más de 50 millones de dólares en ingresos. El precio medio pagado por un paquete de 10 juegos ha sido de 4,93 dólares.

A algunos les parece que la participación de compañías reconocidas de desarrollo de videojuegos en este tipo de campañas y paquetes no hace sino canibalizar su propio contenido. Lo cierto es que los ciclos de vida de los videojuegos son muy breves, por eso se permiten poner sus productos ofertados junto a otros. De este modo, se aseguran ventas de juegos que quizá, debido al paso del tiempo y a la dictadura de la novedad, hubieran pasado al olvido, a la vez que llegan a un mercado más amplio y ganan nuevos clientes.

El sector editorial también tiene algunos ejemplos de implementación del modelo *bundled* como eje de la estrategia del negocio. Si bien lo que más se ha dado a conocer es la combinación generalizada de la venta del libro impreso junto al digital, o viceversa, ha sido con la llegada de la editorial **StoryBundle** cuando hemos visto el modelo tal y como lo estamos explicando, aunque también sumado al “paga lo que quieras”. Es decir, en este proyecto editorial se invita al lector a pagar lo que quiera por un paquete de libros digitales.

Esta iniciativa pionera llegó de la mano del tecnólogo y bloguero de *Lifehacker* y *Gizmodo*, Jason Chen. En su web comparan su estrategia con la de los paquetes de videojuegos, donde se venden varios títulos al precio que quiera el consumidor, como acabamos de ver en el caso de Humble Dumble. La oferta habitual de StoryBundle es de cerca de 5 libros, todos ellos sin DRM.

Según su creador, el precio medio es de cerca de los 5 euros por paquete, un precio muy similar al de la autoedición en plataformas como Amazon. Para él, la clave del éxito está en poner las cosas fáciles a los potenciales compradores, tanto para el acceso como para el consumo. Como en el caso de Humble Dumble, el comprador también decide cuál es el porcentaje del precio de venta al público que va destinado a los autores (incluso hasta el cien por cien) y el resto revierte en esta plataforma de autoedición. En su catálogo se encuentran sobre todo autores independientes, de género y ciencia ficción, aunque la plataforma no les exige exclusividad con su sello.

Muy recientemente, en el mes de septiembre de 2015, **BitLit** y **Lightning Source** llegaban a un nuevo acuerdo con Ingram que permite a los editores ofrecer libros digitales bajo el modelo *bundled* a través del programa **CoreSource Plus** de Ingram.

BitLit usa la tecnología a través de una *app* móvil llamada *Shelfie*, mediante la cual los lectores, tras tomar fotos de los lomos de los libros que tienen en sus estanterías, los envían a BitLit. El sistema de BitLit reconoce los lomos de los libros y determina cuáles están disponibles, así como el precio en su versión digital. A su vez, las editoriales obtienen datos de sus lectores de siempre, que pueden convertir en lectores digitales.

BitLit ya ha firmado con más 200 editoriales, llegando a tener 140.000 títulos disponibles, incluidos los de grandes distribuidores y editoriales como Elsevier, HarperCollins, Macmillan, o Wiley, entre otras, todos bajo el mismo sistema *bundled*.

Es una buena oportunidad para el sector, para aquellas editoriales que tengan por ejemplo series de libros, tanto en colecciones específicas agrupadas por protagonistas, por géneros (como novela negra o romántica) o por autores representativos para poder vender *ebooks* en paquetes a aquellos lectores que son seguidores fieles. Además, es un buen momento para recuperar para una misma serie libros difíciles de encontrar o descatalogados. Es, como vemos, un modelo para seguir explotando.

## 2.3. CROWDFUNDING

El *crowdfunding* es otro de los modelos que no cesa de generar noticias y nuevos casos y ejemplos –con mayor o menos éxito– en cualquiera de los sectores existentes. Este último año, como señalaban muchas previsiones, se puede decir que ha sido el del *crowdfunding*, tanto por los proyectos como por las noticias que genera el propio modelo.

El *crowdfunding*, junto al *crowdsourcing*, es un modelo de negocio nuevo pero que se ha hecho muy conocido en muy poco tiempo, y que goza de gran popularidad y visibilidad, sobre todo en el medio *online*. Se basa en el llamado micromecenazgo o en la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido, plataforma, productor u obra. En definitiva, cualquier cosa susceptible de ser financiada entre varios mecenas que voluntariamente quieran participar y hacer posible la creación o puesta en marcha de una idea.

Este tipo de cooperación colectiva para muchos no es completamente nueva, dado que hay casos excepcionales o pioneros en los que se han puesto en marcha iniciativas similares, pero sin pensar, posiblemente, en un modelo de negocio, sino más bien como una manera natural de buscar financiación para un proyecto. La Wikipedia cuenta dos casos en los que dos grupos de música –Extremoduro y Marillion– recurrieron al micromecenazgo de sus fans para poder grabar uno de sus discos, ya en 1989 y 1997, respectivamente<sup>80</sup>.

A poco que se indague se pueden encontrar ejemplos similares y cercanos de búsqueda de financiación recurriendo a la buena voluntad de las personas, pero lo que hace del *crowdfunding* un modelo de negocio establecido es su relación con la red y su vocación global. Es decir, que gracias a Internet y a las herramientas de comunicación social o a plataformas específicamente creadas para explicar los proyectos y pedir financiación, como la ya muy conocida [Kickstarter](#) –a la que le han seguido muchas otras similares como [IndieGoGo](#) y [Ulule](#), o las más conocidas en España [Verkami](#) y [Lanzanos](#), por nombrar solo algunas–, cualquier idea puede recoger fondos desde cualquier lugar del mundo.

Los inversores pueden hacerlo sin retribución alguna cuando el proyecto esté en marcha, o bien, si el proyecto no llega a conseguir el dinero en un tiempo determinado, volver a recuperar lo invertido. Cada vez hay más modalidades en cuanto a las condiciones de la financiación, como pago en productos, ventajas, ofertas, participaciones, etc., según la naturaleza del negocio que se quiera levantar. Comienza a haber plataformas de *crowdfunding* especializadas por sectores: moda ([Fanstylers](#)), fotografía ([Fotofound](#)), audiovisuales ([TheCrowdTelevision](#)), solidarios ([Migranodearena.org](#)), etc.

---

80 Ver: <https://es.wikipedia.org/wiki/Micromecenazgo>



Figura 12. Tipo de proyectos más frecuentes en propuestas de *crowdfunding*.  
Fuente: <http://livingenterprise.net/crowdfunding-platforms-foresight-for-business-model-innovation/>

Por ejemplo, en el sector de las artes escénicas, la Asociación Aragonesa de la Ópera llevó a cabo una campaña para poder representar *Der Kaiser von Atlant*, una desconocida ópera de Viktor Ullmann. Dicha asociación puso en marcha una campaña de *crowdfunding* a través de la plataforma Verkami y consiguió sus propósitos: recaudó 5.420 euros de los 5.000 que se había propuesto a través de su promoción en Internet y en redes sociales.

Las instituciones artísticas no están exentas de llevar a cabo campañas similares. El mismísimo Museo del Louvre de París hizo uso de este modelo para lograr fondos con los que poder restaurar algunas de sus obras más conocidas. Por ejemplo, la importante obra *La victoria de Samotracia*. Bajo el lema de la campaña “*Tous mécènes*” (“Todos somos mecenas”), la iniciativa se hizo mundialmente conocida. Como respuesta, colaboradores y mecenas podrán tener algunas ventajas con el museo, como el acceso a visitas privadas. Un lujo para cualquier amante del arte.

En el cine ya ha habido casos reconocidos; de hecho es uno de los sectores donde más aceptación tiene este modelo. En nuestro país, el caso de la película *El cosmonauta* fue uno de los que tuvo más repercusión. El proyecto, que comenzó en 2008 como un cortometraje, pasó a convertirse en el bosquejo de un largometraje en 2009, y se decidió hacer una campaña de *crowdfunding*. Tras la retirada de uno de los productores más importantes, se acentuó la campaña bajo el lema “*Save The Cosmonaut*” para poder llegar a los 40.000 euros que se requerían, y de este modo lograr llevar el proyecto adelante. Al final se consiguieron recaudar 130.000 euros, por lo que el estreno de la película se hizo efectivo en el 2013.

Dentro del sector de la música también ha habido iniciativas interesantes que, más allá de ser campañas individuales, actúan como plataformas para centralizar y hacer posibles diferentes proyectos, como es el caso de [Bandeed](#), una plataforma de conciertos bajo demanda basada en el concepto de *crowdfunding*. La creatividad de este proyecto le hizo ser uno de los premiados en el concurso “Emprende con Cultura”.



La iniciativa de Bandede consiste en crear un espacio de gestión y de relación que posibilite que músicos, fans y salas de conciertos colaboren para lograr un objetivo común: poder conseguir la organización de un concierto con éxito. Los principales motores de esta nueva forma de entender la promoción de música en directo son la idea de comunidad, el trabajo en equipo y las nuevas tecnologías.

En el sector audiovisual hay un ejemplo muy similar al de Bandede y su *crowdfunding* bajo demanda. Es [Screen.ly](#), una plataforma ideada en España con aires realmente renovadores para el sector. Tanto usuarios como creadores pueden hacer uso de las diferentes opciones que ofrece esta plataforma. El formato es el de la “proyección bajo demanda”.

La plataforma oferta una serie de películas de su catálogo. A partir de ahí, para que la película se proyecte, se deberá conseguir un número determinado de espectadores. Para conseguirlo se pueden crear eventos o promocionarlo a través de las redes sociales. En cuanto al precio, cuanto mayor sea el número de espectadores, menos costará la entrada. Las películas del catálogo podrán ser clásicos o de autores noveles, inéditas o aún sin distribuir. Lo importante es conseguir la proyección de la película, con lo que los creadores del evento, distribuidores y salas donde se proyecten las películas tienen garantizada la inversión.

Con esta iniciativa se pretende fomentar el descubrimiento de nuevos valores del cine, así como conseguir la alianza de distribuidores y grandes promotores para lograr llevarlo incluso a poblaciones a las que no suele llegar o en las que ya no existen salas, pero sí lugares donde habilitar una, como en los centros culturales. La idea también es crear un valor añadido alrededor de las proyecciones, ofreciendo debates, mesas redondas y encuentros que acompañen a la película que se va a ver. Todo con el apoyo y el asesoramiento de la plataforma.

La educación tiene un ejemplo destacado, como el de [USEED](#), una plataforma que se basa en el *crowdfunding* para conseguir financiación para la mejora de la educación interna de instituciones académicas y universidades, así como para financiar proyectos de alumnos de los últimos cursos y exalumnos. No se trata, como en otros modelos del tipo Upstart, de financiar a los estudiantes con buenas iniciativas a cambio de que estos devuelvan parte de la financiación con sus ingresos futuros. En el caso de USEED se trata de un proyecto de tres universidades (Virginia, Cornell y Arizona) para conectar a alumnos, exalumnos y profesores en una misma plataforma desde la que recaudar fondos para sus proyectos o *startups*.

Los alumnos pueden presentar sus proyectos a través de alguna de estas universidades adscritas –y de todas aquellas que se sumen a su proyecto– después de ser aprobados, y las donaciones a dichos proyectos se pueden hacer a la universidad de cada uno de ellos. El programa de la plataforma incluye, a su vez, la formación a los alumnos sobre cómo recaudar dinero para sus futuros proyectos cuando estén fuera del ámbito académico.

Dentro del mundo de la tecnología, como es natural, también hay casos concretos para diversos campos. El de las aplicaciones tiene su propio espacio gracias a [Appsplit](#), una plataforma para el desarrollo de aplicaciones móviles y de escritorio a través del *crowdfunding*. Los programadores con ideas pero sin recursos suficientes no tienen más que exponer su proyecto, en qué consiste la aplicación que quieren desarrollar, cómo funciona, y después señalar qué cantidad de dinero es la que necesitan para llevar adelante el proyecto.

También se facilita, antes aún de desarrollar la aplicación, poder hacer desde la propia plataforma una campaña de marketing, con la que, por otra parte, se pueden recaudar fondos a cambio de recompensas, ya que la plataforma ofrece diferentes métodos de financiación. Por ejemplo, es posible encontrar socios que podrían estar interesados en participar en la creación de la aplicación, según los requerimientos informáticos de esta, o en ceder parte de los derechos.

La plataforma tiene vocación internacional, ya que se puede proponer cualquier aplicación desde todos los lugares del mundo. La web facilita mucho la orientación y búsqueda del usuario interesado en participar. Se pueden buscar los proyectos seleccionando, el estado del producto –aplicación en marcha o idea a desarrollar–, la campaña, la categoría en la que está inscrita y las plataformas en las que va a ser implementada.

Como vemos, el *crowdfunding* tiene ya tantas vertientes que sería imposible abarcarlas todas aquí. Es objeto de estudio y las tendencias de este modelo de negocio se siguen en todo el mundo con mucho interés. Como en otros casos que hemos visto, el auge de este modelo tiene que ver en gran parte con la crisis que comenzó en el 2008. Desde entonces, los proyectos y plataformas de *crowdfunding*, buscando maneras alternativas de financiación para sortear la falta de fondos, no han cesado de crecer.

Según el estudio *Crowdfunding's Potential for the Developing World*<sup>81</sup> de 2013, Estados Unidos tenía 344 plataformas de inversión en *crowdfunding*; le seguía el Reino Unido con 87, y Francia en tercer lugar con 53. La confianza y la transparencia juegan un papel fundamental en este crecimiento y en la participación de la gente (de los 43.193 proyectos financiados a través de Kickstarter hasta ese momento, solo hubo cuatro casos documentados de intento de fraude). Según este mismo estudio, el *crowdfunding* aún está dando sus primeros pasos, sobre todo en los países en desarrollo, pero el mercado potencial es significativo.

Ya señalaba el informe presentado por la Asociación Española de Crowdfunding en 2013 que las campañas de *crowdfunding* de inversión son las que consiguen una recaudación mayor, seguidas por las de préstamo. Como media, los inversores españoles invierten 4.853 euros por proyecto, y los prestamistas prestan una media de 2.025 euros. Sin embargo, la aportación media por persona en donaciones y recompensas no llega a los 40 euros. Como media, los proyectos de recompensa y donación que tienen éxito solicitan cerca de 3.300 euros y fracasan los que sobrepasan los 5.500 euros. Para préstamos e inversiones las cifras son superiores; tienen éxito los proyectos que solicitan alrededor de los 30.200 euros y fracasan los que piden más de 200.000 euros.

La duración de las campañas también varía según el tipo de *crowdfunding*. De media, las campañas de donación tardan 82 días en lograr la financiación. Les siguen las de inversión con 53 días, las de recompensas con 41 días y finalmente los préstamos que en un mes logran su objetivo.

Según el 24% de los expertos en *crowdfunding* encuestados, tener material audiovisual de calidad y presencia activa y reiterada en las redes sociales es vital para tener éxito. El 18% señala también la necesidad de tener una planificación previa de la campaña y hacer un seguimiento exhaustivo de la misma. Transparencia, disciplina, perseverancia, esfuerzo, proactividad, compromiso y motivación son fundamentales para el 18% de los encuestados.

Como conclusiones principales se destacan la necesidad de que aumenten las personas que emprenden en España y las que invierten en sus proyectos, así como llamar la atención sobre cierta saturación debido a las múltiples plataformas con pocos años de vida y proyectos.

No obstante, el modelo sigue creciendo junto a otros similares: según los últimos datos actualizados del primer estudio comparativo integral paneuropeo de financiación alternativa producido por el nuevo Centro para Financiación Alternativa de la escuela de negocios Judge Business School en la Universidad de Cambridge, el mercado europeo de financiación alternativa *online* creció un 144% en 2014, hasta casi alcanzar los 3 mil millones de euros, y podría superar los 7 mil millones en 2015<sup>82</sup>.

Según este informe, durante el año 2014 se aportaron 62 millones de euros a proyectos españoles de *crowdfunding*, un 114% más que en 2013, año en que la cifra alcanzó los 29 millones de euros, frente a los 10 millones de euros de 2012. Un crecimiento, por tanto, más que considerable. Como en años anteriores, continúa imponiéndose el modelo de recompensa como contraprestación a las aportaciones individuales. Se ha producido un aumento de este modelo del 111% con respecto a 2013, puesto que el año pasado se aportaron 35,1 millones de euros frente a los 19,5 de 2013 y los 8,1 millones de 2012.

---

81 Ver: [http://www.infodev.org/infodev-files/wb\\_crowdfundingreport-v12.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf)

82 En: [http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2015-uk-alternative-finance-benchmarking-report.pdf](http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2015-uk-alternative-finance-benchmarking-report.pdf)

Por su parte, la Asociación Española de Crowdfunding dio a conocer en 2015 los resultados del estudio<sup>83</sup> sobre más de 30 plataformas de *crowdfunding* en España. En él se han identificado 4 tipos de *crowdfunding* según tipos de plataformas:

- Recompensas: 41,4%.
- Donaciones: 24,1%.
- Inversiones: 20,7%.
- Préstamos: 13,8%.

Como vemos, las plataformas de recompensas y donaciones siguen liderando el número de plataformas. En cuanto a la financiación de las campañas según el tipo de *crowdfunding*, la aportación media se divide en:

- Inversiones: 4.853,33 euros.
- Préstamos: 2.015,50 euros.
- Recompensas: 35,82 euros.
- Donaciones: 34,19 euros.

Las aportaciones en recompensas y préstamos dependen mucho del tipo de proyecto y de cuál sea la recompensa en cada caso, que suele rondar entre los 20 y 40 euros. Sobre la cifra media de dinero que se solicita por proyecto:

- Inversión: 134.856 euros.
- Préstamo: 30.933 euros.
- Donaciones: 11.128 euros.
- Recompensas: 2.804 euros.

La media, por tanto, sigue siendo la misma que hace tres años: cerca de los 3.000 euros.

En el caso concreto de las actividades culturales relacionadas con el *crowdfunding*, se puede hacer un seguimiento a través de El Lab(oratorio) de innovación de RTVE, donde están elaborando varios reportajes que destacan por la excelente visualización de datos para entender mejor los mismos.

Uno de sus trabajos ha sido a precisamente a propósito de las iniciativas y negocios emprendidos bajo el modelo de *crowdfunding*, analizando cuál es su situación en España, aunque su única fuente era la plataforma Verkami. Se trata de una infografía interactiva muy singular que, aunque tenga algunos datos desactualizados, agrega información de muchos sectores normalmente invisibles. En la herramienta de visualización de datos se pueden hacer búsquedas entre diferentes sectores del ámbito cultural y ver cuáles han sido los proyectos que mejor han funcionado, cuáles han fracasado o cuánto han recaudado. También se pueden hacer búsquedas por país o comunidad.

Según este mapa de datos de noviembre de 2012, al parecer los proyectos editoriales son los que más éxito tienen (81,1%), seguidos por los musicales (79,1%), la disciplina que más recurre a este tipo de financiación.

---

83 En: <http://web.spaincrowdfunding.org/wp-content/uploads/2014/06/INFORME-DE-LA-ENCUESTA-DE-LA-ASOCIACION-DE-CROWDFUNDING-EN-ESPAÑA.pdf>

También se concluye que la mayor tasa de fracaso se concentra en los proyectos de bajo presupuesto, como se puede ver en las cifras: con más de 50.500 euros (0), entre 30.000-50.500 euros (3), entre 15.000-30.000 euros (9), entre 10.000-15.000 euros (17), ente 5.000-10.000 euros (96), entre 2.500-5.000 euros (220), y de menos de 2.500 euros (417).

El proyecto que más dinero ha recaudado hasta ahora en el sector editorial ha sido el cómic *Brigada*, con más de 50.000 euros. Cataluña es la Comunidad con más proyectos de *crowdfunding*, con un 52% del total en España. La tasa de éxito de los proyectos en nuestro país es del 73%, frente al 80% de la media europea.

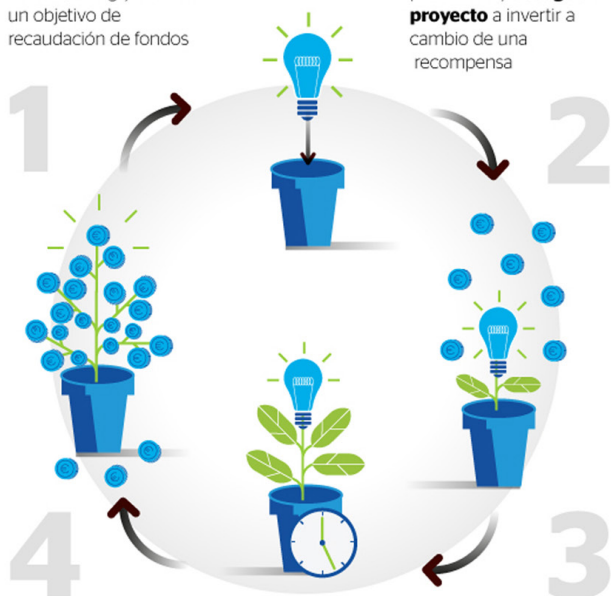
## Plataformas crowdfunding

Un número de inversores invierte o realiza aportaciones en un proyecto a través de una plataforma tecnológica que les pone en contacto. Este modelo de financiación colaborativa está ganando cada día más adeptos.

### Proceso de crowdfunding

El emprendedor **registra la idea** en una plataforma crowdfunding y se marca un objetivo de recaudación de fondos

El inversor se registra como prestamista en una plataforma y **escoge el proyecto** a invertir a cambio de una recompensa



El inversor **recibe sus contraprestaciones** que pueden volver (o no) a invertir en otras ideas.

Cuando el emprendedor consigue todos los fondos esperados, **el proyecto sale adelante**.

### Plataformas de crowdfunding que debes conocer



## Características del crowdfunding



Figura 13. Fuente: Centro de Innovación BBVA. Procedente del informe [https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Crowdfunding\\_Watch.pdf](https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Crowdfunding_Watch.pdf). En: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/bbva-innovation-center-plataformas-de-crowdfunding.jpg>

Este modelo ha llegado pronto y con interés al sector editorial. Una de las iniciativas de mayor éxito a nivel internacional ha sido la de Rich Burlew, un autor e ilustrador de web-cómics que llegó a recaudar algo más de 1 millón de euros de sus fans para poder llevar sus obras a la edición impresa a través de Kickstarter<sup>84</sup>.

Este autor, además de tener varias de sus historias disponibles de forma gratuita en la red, quiso autoeditar algunas de ellas en formato papel en el año 2005. Lo intentó, pero el costo era muy alto. La demanda de sus fans para seguir leyendo sus historias impresas fue lo que le empujó a iniciar este proyecto de *crowdfunding* que ha contado con 14.952 patrocinadores. El autor ofreció diversos modelos para las donaciones: 10 euros a cambio de un imán de nevera y una de las historias en PDF; 100 euros por cuatro imanes; 200 euros por libros autografiados; 600 euros por un dibujo suyo original, etc.

Después llegaron los casos de Nina LaCour, la escritora de literatura juvenil que quiso hacer ella misma una adaptación cinematográfica de su primera novela, *Hold Still*, o el ejemplo del español Garrido Barroso y su cómic *Solo*, que consiguió los 750 euros que necesitaba a través de la plataforma lanzanos.com.

Este modelo de negocio también se está abriendo a empresas que piden a sus clientes que se impliquen de una u otra forma en sus proyectos. Ejemplo de ello son algunas revistas culturales como *The White Review*, *BOMB*, *McSweeney's* y *Guernica*, entre otras, que han decidido recurrir a la sabiduría del público para financiar sus publicaciones. Más allá del apoyo financiero, el valor que estas empresas encuentran en la puesta en marcha de estos proyectos de *crowdfunding* es potenciar el consumo activo de sus contenidos, que el lector tome parte en la toma de decisiones.

En el *crowdfunding* cabe distinguir entre dos categorías. Por un lado, la que busca retorno financiero convencional; y, por otro, que persigue captaciones de fondos cuyo retorno tiene un carácter más sentimental, emocional. En este segundo grupo se sitúa, por ejemplo, la propuesta de *McSweeney's*, con la que los lectores tuvieron la oportunidad de cartearse (vía *email*) con uno de sus autores estrella e, incluso, quedar a tomar algo con otro de ellos.

Ya en referencia al sector editorial, posiblemente, la gran pionera en plataformas de edición basadas en el modelo *crowdfunding* posiblemente sea [Unglue.it](http://Unglue.it), un sitio web donde los lectores pueden donar dinero o patrocinar determinados *ebooks* pagando el precio que establecería el titular de los derechos. Hay que señalar que los libros se publican después con licencia Creative Commons. Su modelo ha resultado interesante para algunas bibliotecas (su fundador, Eric Hellman, participó en la vinculación de la tecnología en las bibliotecas)<sup>85</sup>.

[Unbound](http://Unbound.com) sería la versión británica de Unglue. Su modelo es sencillo: el autor ofrece una idea o argumento, y si el número suficiente de lectores lo apoya, el libro sigue adelante. El equipo editorial de la plataforma da su visto bueno y establece un presupuesto (que incluye edición, redacción, producción, comercialización y distribución, todo con una media de 20.000 euros) y se pone en marcha el proceso editorial. Una vez que se ha impreso, los beneficios netos del libro se reparten al 50% entre autor y plataforma. Su enfoque se basa principalmente en establecer relaciones estrechas entre autores y lectores.

Algunos libros de la plataforma han pertenecido a autores reconocidos, y otros ya les llegan de agencias literarias. La involucración de los participantes difiere en diferentes niveles: pueden disfrutar de ventajas como conocer al autor o recibir invitaciones a encuentros exclusivos con escritores. A finales de 2014 ya alcanzaban los 50.000 usuarios y superaron casi el millón y medio de recaudación.

Por su parte, la plataforma creada en 2013 [Inkshares](http://Inkshares.com) se define por su modelo "todo o nada", es decir, que tampoco comienza el proceso editorial hasta que los lectores den su aprobación y se consigan los costos necesarios

---

84 En: [http://www.theguardian.com/books/2012/feb/22/author-raises-1m-self-publish-webcomic?CMP=tw\\_t\\_fd](http://www.theguardian.com/books/2012/feb/22/author-raises-1m-self-publish-webcomic?CMP=tw_t_fd)

85 En: <http://www.fastcoexist.com/1679462/unglueit-crowd-funding-a-revolution-in-libraries>

para cubrir la edición de 1.000 ejemplares. En caso de que no se alcance la cifra requerida, a los pequeños financiadores se les devuelve su dinero. La novedad es que las campañas incluyen a las librerías para patrocinar sus libros, lo cual supone una buena idea, teniendo en cuenta que estas conocen el género y a sus lectores.

La plataforma es la encargada de fijar el precio de los libros, y una vez que se hayan publicado, los escritores reciben el 70% de los ingresos netos, tanto procedentes del formato papel como del digital. Su punto fuerte está en el equipo, que proviene en su mayoría del sector editorial, por lo cual conocen bien el medio, y los otros servicios que ofrecen a los autores son muy similares a los de las plataformas de autopublicación.

En esta misma línea trabaja la plataforma **Readership**, en la que los escritores suben extractos de sus libros y los lectores votan sí o no a la obra. En los casos positivos, los lectores añaden donaciones a cada voto; así, cada título que alcance su objetivo, es publicado. Kathryn Cave habla de su propia experiencia como autora<sup>86</sup> a la vez que señala algunas de las ventajas de este tipo de servicios de *crowdfunding* y autoedición, como son la facilidad de uso, el fomento del debate en torno a las obras y la posibilidad de crear materiales promocionales.

También subraya algunos inconvenientes. Primero, la dificultad para que una iniciativa de este tipo se abra camino entre la masa y consiga un volumen de contenidos y de lectores significativo. En segundo lugar, que la plataforma no ofrezca servicios editoriales y de marketing a los autores, por lo que puede que la calidad de las obras que consigan publicarse se vea muy mermada o no lleguen a su público objetivo.

**Publishizer** es más reciente (2015) y funciona más como una plataforma de prepedidos (o preórdenes). El enfoque está dirigido a las editoriales, o sea, pretenden que la plataforma sea un lugar donde los editores encuentren nuevos talentos y financien su publicación. Es decir, poner en contacto a los autores noveles con las editoriales, un poco a la manera de una agencia editorial. Los autores solo tienen al principio que subir el título y una descripción de su libro y del argumento de unas 1.000 palabras, así como la biografía.

En España, la plataforma **Libros.com** –que ha basado su negocio en el *crowdfunding*– se dio a conocer al poner en marcha una campaña de financiación de un libro de Lorenzo Silva que solo saldría a la luz “si se alcanza una cantidad de dinero predeterminada en un margen de tiempo ya establecido: 30 días”. Y así fue, superando con creces la suma de 3.000 euros propuesta para poder publicar el libro formato papel y digital.

Otra iniciativa española, y que aterrizó en 2014 en el mercado estadounidense<sup>87</sup>, es **Pentian**, en la que autores y mecenas comparten beneficios. Desde Pentian afirman que su intención es dar una vuelta más a este modelo editorial, incorporando el concepto de *crowdfunding* o micromecenazgo. Con este modelo, el autor consigue el apoyo económico de los mecenas que, por un lado, permiten que el libro vea la luz y, por otro, se convierten en socios del proyecto compartiendo los derechos de ventas que se generen. Se trata de crear un sistema de emprendimiento colectivo que garantice el éxito de los proyectos editoriales “para que todos los *bestsellers* del futuro cuenten con una oportunidad”.

La plataforma se encarga de la edición completa de la obra en sus distintas versiones (*ebook*, papel, impresión bajo demanda), desde la recepción del original hasta la impresión y distribución, pasando por el diseño de la cubierta y la maquetación. De este modo, el autor puede enfocarse en la creación del contenido y en el apoyo al marketing para ventas.

Los beneficios obtenidos por las ventas de libros son repartidos de forma proporcional entre mecenas y autor o autores. El autor no tiene que hacer ningún tipo de inversión, ya que los costes derivados de la publicación del libro son cubiertos gracias a los mecenas. Eso sí, en Pentian se evaluará de forma específica cada proyecto editorial, y junto con el autor se fijarán las condiciones de edición del libro, número de mecenas así como los pre-

---

86 En: <http://www.idgconnect.com/abstract/9806/crowdfunding-books-review-ebook-publishing-model>

87 En: <http://www.digitalbookworld.com/2014/crowdfunding-for-books-pentians-self-publishing-model-expands-to-us/>

mios a compartir con los mismos. Una vez que la campaña de *crowdfunding* tiene éxito y consigue los mecenas suficientes, comienza el proceso de edición, publicación y distribución del libro.

A raíz de Unglue.it surgió una iniciativa que integraba la campaña de *crowdfunding* con acciones solidarias. Se trata de **Pubslush**. Como iniciativa de *crowdfunding*, una vez que un libro consigue el favor o apoyo de mil seguidores, será publicado. Además, cada vez que uno de sus libros se vende, otro libro se dona a algunos de los lugares del mundo en los que los niños no tienen acceso a la lectura para facilitar y fomentar la lectura en zonas desfavorecidas.

Si alguno de los autores quiere donar parte de sus ingresos para apoyar esta iniciativa, ellos mismos se encargan de hacerlo. Los autores que quieran conseguir el apoyo para sus libros tienen que presentar al menos 10 páginas de su novela y un resumen del manuscrito. Una vez conseguida la financiación, Pubslush se queda con un 4% de los ingresos por venta. Por otra parte, la plataforma, en su función editorial, ofrece todos los servicios propios que le da un editor al autor: edición, distribución, comercialización y promoción.

Estas plataformas también sirven para tratar de poner en marcha proyectos editoriales costosos de financiar o en los que una editorial tradicional no se atreve a invertir. Es el caso de lo que hizo en junio de 2015 Restless Books, que, como ellos mismos señalan, quieren “redefinir la manera en la que leemos la literatura clásica de todo el mundo”. Para el aniversario de *El Quijote* han querido sacar un libro de bolsillo en edición de lujo con ilustraciones xilográficas.

La propuesta editorial añade el valor de enlazar el libro a una serie de discusiones en vídeo, y en vivo, lideradas por su editor, Ilan Stavans, experto en *El Quijote* y catedrático del Amherst College. Es como estar en una clase *online*, donde se pueden hacer preguntas en *streaming* y debatir sobre diferentes aspectos de la novela en tiempo real. La intención de este formato es hacer que los libros clásicos sean mucho más accesibles para los no estudiantes desde una perspectiva algo diferente.

Con el objetivo de financiar este proyecto organizaron una campaña de *crowdfunding* en Kickstarter para conseguir editar este *Quijote* que ofrece un nuevo enfoque narrativo y de creación editorial. Y parece ser que al final lo consiguieron<sup>88</sup>.

Para acabar con este modelo, hemos de señalar que las plataformas de *crowdfunding* no solo suponen un lugar de captación de financiación, sino que también pueden convertirse en un punto de compra. El ejemplo está en Eric Ries y su libro *The Leader's Guide*. La particularidad de este libro estuvo en su modo de venta. El libro, en formato papel y digital, solo se vendió a través de la plataforma de *crowdfunding* Kickstarter y no se distribuyó en ninguna librería. En un entorno digital, cualquier plataforma puede convertirse en un nuevo canal de venta.

## 2.4. GAMIFICACIÓN

El concepto de gamificación (del inglés *gamification*; también llamado en castellano “ludificación”, pero en mucha menor medida) se lleva escuchando unos cuantos años, si bien ha sido en los dos últimos cuando se ha empezado a hablar más de él y, además, diversificado en diferentes sectores.

En términos generales, la gamificación hace referencia a la inclusión de mecánicas jugables en aspectos y contextos que no tienen que ver con el juego. Con esto se pretende potenciar y motivar el desarrollo de labores, ideas, acciones, algún interés, interacciones... En definitiva, actuar sobre el comportamiento de forma lúdica y en cualquier ámbito: cultural (museos, teatro, libros), de empresa, de ocio, de comercio, etc.

---

88 En: <https://www.kickstarter.com/projects/nathanrostron/restless-classics-400th-anniversary-edition-of-don>



El aspecto motivacional ha hecho que algunos vean en la gamificación un novedoso modelo de negocio, si bien parece estar menos relacionado con el negocio en sí que con el marketing, el *engagement*, o la fidelización, la motivación dentro de la empresa para los propios empleados o incluso con la creación de comunidades.

Según Gartner<sup>89</sup>, en 2015 más del 50% de las organizaciones que administran procesos de innovación podrían gamificar dichos procesos, y para 2016 la inversión de empresas de Estados Unidos en este tipo de estrategias ascenderá a los 2.800 millones de dólares<sup>90</sup>. Por su parte, un informe de Deloitte de 2012 señalaba que la gamificación alcanzaría el 25% de los procesos de negocio rediseñados en 2015, y que seguirá creciendo hasta alcanzar un volumen de negocio 2,8 mil millones de dólares para el año 2016<sup>91</sup>. No obstante, a pesar de los casos de éxito que señalan el auge de estos procesos, todavía faltan evidencias experimentales en diferentes sectores para apoyar todas estas afirmaciones casi exclusivamente positivas sobre la gamificación<sup>92</sup>.

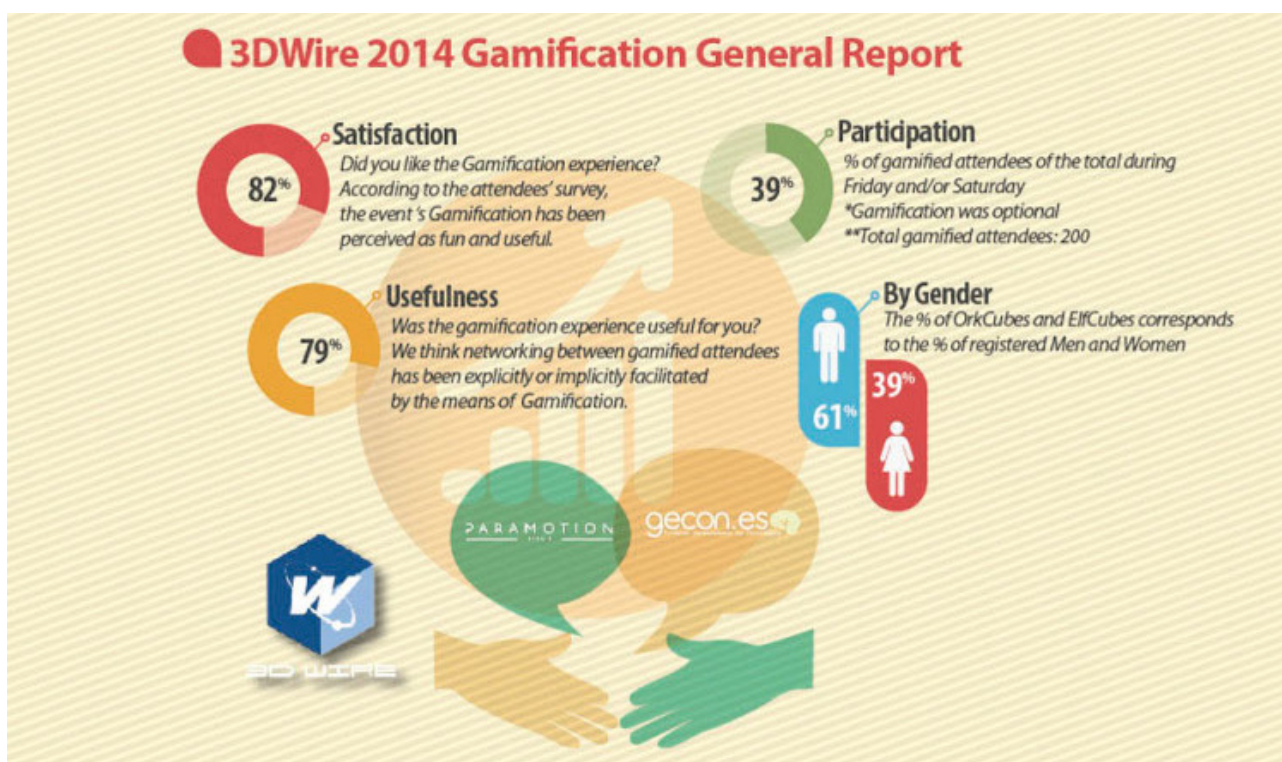


Figura 14. Informe general sobre gamificación 3DWire 2014. Fuente: <http://gecon.es//3dwire-2014-resultados-de-la-gamificacion/>

A su vez, en las ya clásicas encuestas de Pew Internet sobre las tendencias de uso en la web, la gamificación divide casi a la mitad las opiniones (con el año 2020 como fecha tope)<sup>93</sup>: mientras que el 42% de los encuestados piensa que será algo ocasional, el 53% piensa que habrá una adopción más que significativa de esta tendencia.

89 En: <https://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>

90 En: <http://www.nubit.es/la-gamification-conquista-las-empresas-espanolas/#>

91 En: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Review/Deloitte%20Review%2011%20-%20Winter%202012/us\\_DR11\\_The\\_Engagement\\_Economy\\_Jul12.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Review/Deloitte%20Review%2011%20-%20Winter%202012/us_DR11_The_Engagement_Economy_Jul12.pdf)

92 Ver: <http://gecon.es/2015/01/27/gamificacion-evidencias-de-su-efectividad-despues-del-hype/>

93 Ver: [http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2012/PIP\\_Future\\_of\\_Internet\\_2012\\_Gamification.pdf](http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2012/PIP_Future_of_Internet_2012_Gamification.pdf)

Por lo general, este tipo de iniciativas se basa en un modelo de recompensas. Supone un paso más allá que otros modelos como la recompensa por valoraciones, *teasers* o votaciones sobre objetos de consumo (por ejemplo, en los videojuegos). El aprovechamiento del valor de la experiencia que supone el juego, el hecho de superar un desafío y el discernimiento que le son propios pueden atraer a un público determinado, hasta ese momento ajeno a determinados productos.

Cada compañía utiliza un enfoque diferente a la hora de implementar la gamificación. Por lo general, las compañías de bienes de consumo empaquetados, por ejemplo, centran con mayor frecuencia sus labores de gamificación en la web, a través de las redes sociales para crear fidelidad con la marca y en estratos demográficos específicos. Por el contrario, las compañías de *software* usan la gamificación para convertir a los usuarios “de prueba” en clientes de pago, dado que, además, la gamificación es también una fuente importante de recopilación de datos de usuarios (*Big Data*), lo cual favorece de forma sobresaliente el conocimiento de los usuarios y potenciales clientes<sup>94</sup>.

La gamificación resulta un canal de negocios para la inversión a largo plazo, que empresas grandes y pequeñas pueden implementar en un entorno colaborativo en el que los usuarios se sientan partícipes del propio juego. Ya hay ejemplos de todo tipo de compañías que han desarrollado programas de gamificación para conseguir mayores tasas de conversión (de la participación a la creación de un cliente), en su mayoría a través de la web o de canales como las redes sociales. Es lo que hizo la compañía de *software* **Autodesk** al llevar la gamificación a los usuarios y elevar las tasas de uso hasta un 40%, y la de conversión hasta un 15%<sup>95</sup>.

Un ejemplo muy similar lo podemos ver en **Badgeville**, con tasas del crecimiento del 20 al 200%<sup>96</sup>. Compañías como Cisco<sup>97</sup>, Devhub<sup>98</sup> o Joiz<sup>99</sup>, a través de un enfoque más social, también han logrado incrementar sus porcentajes de fidelización y conversión gracias a estos procesos de juego. Hoy existe todo tipo de marcas y sectores (cultural, ropa, viajes, automóviles, etc.) que implementan algún tipo de gamificación para atraer clientes o ventas más directas, según el enfoque.

En el sector de las publicaciones, la gamificación ha entrado sobre todo a través de la publicidad, las aplicaciones móviles y las páginas web. Por ejemplo, la empresa **Adikteev** se ha especializado en crear campañas de publicidad a través de la gamificación. Lo que hace su tecnología –que, además, es gratuita– es recompensar a los usuarios y con ello aumentar su compromiso a través de mecánicas de juego. Idean en estos momentos la distribución de la publicidad de manera escalable, clave durante la navegación de los usuarios, con pautas ideales para crear un tipo de interacción no forzada. Es decir, supone un formato más atractivo y menos intrusivo de publicidad para que se traduzca en mayores ingresos para los socios de las publicaciones con las que trabajen.

El *Huffington Post* tiene una web llamada **Predict the news** donde los lectores tienen que comentar, votar y predecir noticias. Con esta iniciativa, a través de un sistema de puntos, sus usuarios obtienen insignias, y la publicación *online* gana tráfico y fidelización, además de ofrecer una experiencia participativa diferente a sus lectores y fomentar mediante esta estrategia la lectura de sus noticias.

En el sector editorial la gamificación se está enfocando de una manera un tanto diferente, con incursiones aún tímidas. El enfoque se hace sobre todo desde el prisma del marketing digital (y sobre todo del llamado “marketing

---

94 Ver infografía sobre gamificación en: [http://pandodaily.files.wordpress.com/2013/11/bunchball\\_loyalty30final.jpg?w=900&h=4598](http://pandodaily.files.wordpress.com/2013/11/bunchball_loyalty30final.jpg?w=900&h=4598) y “Gamificación: el negocio de la diversión”. En: <http://es.slideshare.net/cibbva/innovation-edge-gamificacin#>

95 Ver: <http://www.slideshare.net/Badgeville/badgeville-summit-engage-2012-case-study-autodesk-gamifies-software-trial-marketing>

96 Ver: <http://www.techrepublic.com/blog/big-data-analytics/gamification-data-can-drive-roi/>

97 En: [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-review/c7cee86d96498310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-review/c7cee86d96498310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm)

98 En: <http://www.forbes.com/2010/10/28/education-internet-scratch-technology-gamification.html>

99 En: <http://www.gigya.com/case-studies/joiz/>

de relaciones”). Ahora que las webs de las editoriales y de las librerías tienden a una mayor sociabilidad (los usuarios pueden tener su perfil dentro de las editoriales, reseñar, comentar, votar, etc.), es más sencillo implementar alguna mecánica de juego que precisamente fomente una participación mayor, dado que aún no se puede decir que haya niveles altos de involucración de los usuarios en las webs de las editoriales (otra cosa son las grandes plataformas –sobre todo internacionales– de venta de libros).

Algunas iniciativas como [BookPerk](#) (HarperCollins), [BookCountry](#) o [Firsttread](#) (ambas de Penguin) suponen modelos de creación de comunidades que, sin ser explícitamente sistemas de gamificación, sí reflejan un mayor reconocimiento e implicación, a la vez que se recompensa a los usuarios con contenidos exclusivos, descuentos, avances o algún tipo de reconocimiento.

Por tanto, siguiendo estos ejemplos, a la hora de implementar este modelo sería sencillo idear alguna estrategia real de gamificación que diera un paso más allá de las recompensas para elaborar modelos de juego más “adictivos” mediante sistemas de puntos, niveles y logros en virtud de los conocimientos, la lectura, la atención o la simple participación. Una *coin* por voto, otras tantas por comentarios en *Facebook* o *Twitter*... así hasta acumular las suficientes para lograr descuentos o lo que se quiera y, con ello, mayores ventas indirectas y una fidelización más reforzada.

A su vez, con este sistema se ganaría en participación, lo que se traduciría en tráfico y visibilidad, incluso –según los niveles de participación a los que la editorial estuviera dispuesta– en la generación de nuevo contenido durante su desarrollo. Puede haber gran cantidad de contenido en el *site* de las editoriales en el que introducir toques de gamificación que incentive las visitas y la participación, sin que por ello la web se convierta necesariamente en una suerte de videojuego o similar.

En todo caso, sería necesario tener en cuenta al público objetivo al que se dirigen las editoriales para saber qué segmentos son más favorables a la gamificación y de qué manera hacer confluir información y contenidos (también los más favorables) con procesos de “jugabilidad”. Las editoriales universitarias o de libros de texto, por ejemplo, tendrían perfiles más propicios por edad para este tipo de juegos; en el caso de la literatura, probablemente lo más indicado sería permitir que el lector demuestre sus conocimientos literarios.

En estos casos de relación directa entre editoriales o librerías y lectores, se puede invitar a los últimos a escribir reseñas en su propia web o blog, con *widgets* enlazados para así generar visibilidad para los títulos, que posteriormente otros lectores podrían votar y/o comentar, lo que constituiría otro tipo de intervención que también podría ser premiada. Otras opciones podrían ser recompensar el hecho de detectar erratas, gratificar a un número determinado de primeros compradores, etc.

En relación con la gamificación de la lectura está el caso de [Kobo Reading Life](#). Esta librería de *ebooks* añadió algunas características y funcionalidades de carácter tanto social como de gamificación en su aplicación de lectura. Así, se puede desde compartir pasajes con amigos, seguidores o con cualquier otra aplicación, hasta hacer *check-in* en determinados lugares del libro que se está leyendo o en los personajes. Además, ofrece premios de desbloqueo e insignias a modo de logros que después se pueden ver en las estadísticas y compararlas con los amigos.

Se puede trasladar este modelo a los servicios a través del móvil, como acabamos de ver en Kobo, pero no solo para modelos idénticos. Si, además, atendemos a todas las funcionalidades del llamado *social mobile*, las oportunidades de gamificación parecen mucho más acertadas en estos casos.

El modelo de Foursquare, que se puede integrar –o imitar de manera específica en relación a los libros– con librerías, escenarios de novelas, casas de autores o servicios de geolocalización mediante una aplicación propia, es un ejemplo de cómo las virtudes del móvil pueden dar mucho juego, más aún desde una perspectiva social. Aquí existen todo tipo de posibilidades que se pueden conjugar incluso con modelos fuera del entorno web para llevarlos a los escaparates de las librerías.

Por otra parte, Scholastic desarrolló una web de juegos *online* –**The 39 Clues**– que complementa a la serie de libros del mismo título. En esta web, los pequeños lectores tienen que resolver problemas de manera creativa para poder descubrir pistas en los libros que, a su vez, les conducen a subir de nivel en su versión *online*. Con ello, la editorial consigue llegar a un público más amplio e incluso que aquellos más interesados en los juegos se acerquen a los libros. Y viceversa.

Como vemos, aún queda mucho por hacer en este sentido en el marco de las publicaciones y del sector editorial, si bien no deja de ser un modelo de negocio indirecto en auge al que convendría prestar una mayor atención<sup>100</sup>.

## 2.5. VENTA DIRECTA

La venta directa sigue en auge como otra posible vía de ingresos complementaria del modelo tradicional de venta unitaria a través de terceros. De hecho, en Canadá el sector editorial ha hecho una apuesta decidida por este modelo, de manera similar a como lo ha hecho HarperCollins, que ha virado hacia este modelo durante este último año para responder a la posición dominante de Amazon.

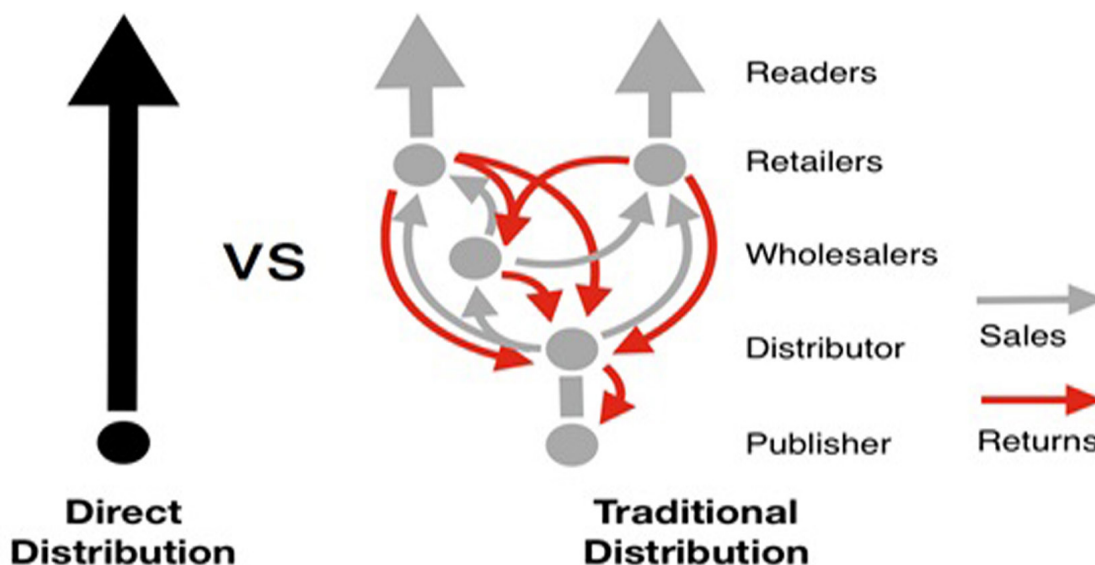


Figura 15. Dosdoce.com

La venta directa consiste en la comercialización y venta de productos directamente a los consumidores, sin ningún tipo de intermediario o distribuidor (modelo B2C). Este modelo cuenta con su propia federación internacional: la World Federation of Direct Selling Associations (**WFDSA**). Como en otras ocasiones, en realidad este modelo ya existía antes de la era digital –hacia 1800, los fabricantes descubrieron que podían vender directamente a los consumidores a través de catálogos–, pero Internet y el *e-commerce* dan un nuevo significado y valor a la posibilidad de vender cualquier tipo de producto directamente al cliente, y más si se trata de un contenido digital, cuyo acceso es inmediato.

100 Ver: <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3862/gamificacion-en-el-sector-editorial/> y <http://tkbr.ccsp.sfu.ca/pub802/2015/04/gamification-in-publishing-a-brief-argument-for-its-current-use-and-future-expansion/>

La visibilidad que ofrece la red de manera global (aunque todavía hay problemas de derechos internacionales que solventar) y los *Big Data* son los grandes aliados del modelo de venta directa.

La principal desventaja es que todo el peso de la comercialización y distribución recae sobre el propio fabricante. Por esta razón, todavía se tiende a utilizar la venta directa de manera combinada con otros modelos que sí que cuentan con la ayuda de terceros. No obstante, para el consumidor este modelo es sin duda muy beneficioso, debido a la comodidad que le supone y a la necesaria rebaja de costes que influyen en el precio de los productos. Las principales ventajas para la empresa son que puede mantener los precios más bajos y ofrecer un servicio al cliente más rápido y personalizado.

Muchas plataformas han apostado por la venta directa; incluso algunas se han convertido en canales de venta aunque esta no fuera su naturaleza inicial, como es el caso de Pinterest, que por fin ha dado el paso para facilitar la venta directa de los objetos o servicios que ven sus usuarios a través de sus imágenes.

Esto es algo que ya hacían plataformas menos conocidas, como por ejemplo **Wanelo**, una compañía fundada en 2011 en San Francisco: su comunidad de usuarios puede buscar, compartir y adquirir productos con solo pinchar en la imagen. Solo de agosto de 2013 al mismo mes de 2014, Wanelo pasó de tener 1 millón de usuarios a tener 11 millones.

En un principio, cuando un usuario pinchaba en una de las imágenes, la aplicación le enviaba a la web donde se vendía el producto para poder formalizar la compra. Para mejorar la experiencia de compra se asoció después con las marcas para que los usuarios puedan comprar directamente desde la aplicación de Wanelo mediante el modo de pago *in-app* sin necesidad de ser redirigidos a la tienda *online* de aquellas. **Shopify** es la compañía tecnológica de origen canadiense que ha hecho esto posible y que está facilitando este servicio en múltiples sectores a través de las redes sociales. Según estos mismos, si bien la búsqueda orgánica y de pago sigue dominando, los pedidos procedentes de las redes sociales crecieron un 202% en 2014. Las redes sociales –afirman– se han convertido en una manera eficaz de atraer las ventas<sup>101</sup>.

Varias entidades del sector editorial llevan años comercializando directamente sus contenidos a través de sus webs. A excepción de unas pocas muy especializadas, la mayoría suele declarar que las ventas no han sido muy relevantes y por ello desconfían del potencial del canal directo.

Pero, como decíamos, si escuchamos con atención a directivos con una amplia experiencia en comercio electrónico pertenecientes a otras actividades económicas –como la organización de viajes, la venta de entradas o de ropa y hasta la propia banca–, todos ellos señalan que solo aquellas entidades que entiendan el comercio electrónico como una herramienta de gestión empresarial, más allá de una mera transacción comercial, obtendrán una ventaja competitiva en la era digital.

La venta directa a través de Internet puede permitir a las editoriales integrar todos los procesos de venta B2B –ajenos al canal de distribución tradicional– a través de sus plataformas web, ofreciendo precios más dinámicos y servicios de valor añadido relacionados con el comportamiento del cliente: sistemas de recomendación personalizados ligados al historial de compras y consumo de los contenidos, multiacceso desde diferentes dispositivos a los archivos comprados, biblioteca personal de notas, descuentos en contenidos relacionados con los intereses del usuario, etc.

Más allá de las ventas incurridas a través de las webs de las editoriales –que, como veremos a continuación, cada día son más frecuentes y relevantes–, el verdadero valor añadido de la venta directa es, insistimos, el conocimiento directo del cliente y de su comportamiento en el proceso de compra, así como el análisis del consumo de los productos y servicios ofertados. Si tenemos en cuenta estas observaciones, entonces podemos entender mejor

---

101 En: <http://www.digitalbookworld.com/2015/to-go-direct-publishers-must-mean-business/>

la fuerte apuesta por la venta directa que están llevando a cabo empresas como Zara, Mango, Iberia o Renfe, entre otras.

Ya en 2011 Paid Content confirmaba gracias a una encuesta<sup>102</sup> el creciente número de lectores que compra directamente a autores y editoriales. Nada menos que un 39% de los encuestados lo hacía desde las webs de las editoriales, y el 25% en páginas de autores.

Como señalábamos, las grandes plataformas y librerías digitales siguen siendo los principales puntos de acceso a los *ebooks*. No obstante los editores también pueden aprovechar su propio espacio, trabajando en la mejora de su web como principal ventana de acceso a sus contenidos, servicios, experiencias digitales e imagen. Obviamente, muchas editoriales ya trabajan la venta directa desde sus páginas web, pero impulsar este modelo o apostar fuerte por él, así como por la tecnología necesaria, es algo un tanto diferente.

Aquellas editoriales que pueden ser referencia por su catálogo o por defender un nicho pueden aprovechar mejor esta oportunidad. En el caso de los autores, no todos se pueden permitir vender desde sus propias webs (como el caso de J. K. Rowling, autora de Harry Potter y su tienda con todo tipo de libros, contenidos y servicios alrededor de la “marca Potter”: [Pottermore](#)), aunque sí que hay algunos escritores reconocidos a los que las editoriales les dedican su espacio propio, que se suma a sus webs personales o a los blogs que puedan tener.

En mayo de 2012, gracias a otro interesante informe sobre la gestión internacional de derechos digitales, ya se podía prever un impacto muy positivo en el futuro modelo de negocio del sector editorial. Según este informe<sup>103</sup>, la velocidad de internet y la abundancia de contenidos limitarían el tiempo de venta de derechos internacionales en la nueva era digital.

El descubrimiento de nuevas obras es ahora más rápido y transversal, dado que está liderado por los propios lectores. Los consumidores, con acceso a todas las entradas y escaparates del mundo a través de la red, ven cómo crece su frustración cuando intentan comprar algún libro de su interés cuyos derechos no están disponibles en su territorio. Y pueden encontrar otras vías para conseguir lo que quieren lo que supone una primera razón para tener en cuenta la cuestión de la exportación digital.

La segunda razón que se menciona es que la venta de los derechos de traducción de la mayoría de los libros no es viable. No hay suficiente mercado de lectores para traducir todas las obras de todos los autores de una editorial en todos los mercados internacionales (español, francés, alemán, etc.), pero las editoriales sí pueden vender sus libros de forma directa desde su página web en estos idiomas. Esta nueva línea de ingresos –la de las exportaciones digitales– es una extensión del concepto de venta directa del que venimos hablando desde hace tiempo.

Las editoriales iniciarán campañas de marketing y ventas directas en mercados clave para sus contenidos (por ejemplo, la venta directa de libros en español en mercados emergentes de lectores en este idioma como Estados Unidos o China) para consolidar un nuevo canal de ventas que en el mundo analógico sería muy costoso e ineficaz, pero que en la nueva era digital se convertirá en una sólida línea de ingresos. Esta apuesta por la exportación directa no debería excluir los acuerdos alcanzados con terceros (Amazon, Barnes & Noble, etc.) para vender sus libros en español, sino que más bien los refuerza. La clave del éxito de la exportación digital no es la distribución, sino la visibilidad de los libros en esos mercados, así como la necesidad de apostar firmemente por el marketing digital y la reputación de la marca, del sello y del autor.

Un país que está trabajando de manera notable la venta directa es Canadá, donde según un estudio realizado por BookNet Canadá<sup>104</sup> el 66% de las editoriales vende libros digitales directamente a los consumidores. Este

---

102 En: <http://gigaom.com/2011/07/01/419-study-finds-over-50-of-e-book-shoppers-buy-directly-from-authorpublishers/>

103 En: [http://www.magellanmediapartners.com/index.php/mmcp/article/the\\_upside/](http://www.magellanmediapartners.com/index.php/mmcp/article/the_upside/)

104 En: <http://www.digitalbookworld.com/2015/most-canadian-publishers-now-selling-ebooks-direct/>

porcentaje ha aumentado el 24% desde 2013, cuando el 42% de las editoriales canadienses señaló que ya practicaban la venta directa.

La editorial **O'Reilly** vende directamente a sus clientes –sin excluir otros canales como Amazon, B&N o Apple–, y gracias a ello tiene acceso a una información muy valiosa para ajustar su estrategia de contenidos, ventas y marketing. Muchos de estos importantes datos no los podrían conocer a través de terceros<sup>105</sup>. Por ejemplo, en el caso particular de esta editorial, el formato más utilizado por sus lectores es el PDF (50% de las descargas), por delante del ePub y Mobi, algo que nos podría sorprender dado su carácter evangelizador de estándares en cuanto a los libros digitales se refiere, pero que tiene su lógica dado que muchos de sus clientes son informáticos que trabajan a la vez que leen en su escritorio.

Otro dato que han conocido gracias a este contacto directo con los lectores es que el iPad se ha alzado como el soporte de lectura más utilizado (25%) por sus lectores más tecnológicos. El 46% del total de los usuarios sigue eligiendo el portátil o PC para sus lecturas, seguramente por la misma razón por la que escogen el PDF para las mismas. Tener acceso a estos datos les ayuda a generar nuevas preguntas y, por tanto, nuevos datos. Por tanto, repetimos que uno de los mayores valores añadidos de la venta directa es que aporta el conocimiento directo del cliente y de su comportamiento en el proceso de compra, así como el análisis de su consumo de productos y servicios.

Desde hace apenas 3 o 4 años hemos visto crecer pequeñas iniciativas que hacen de la venta directa un rasgo distintivo del modelo de negocio de algunas editoriales. Es el caso de la editorial Comunicación Social (especializada en la publicación de libros sobre comunicación, periodismo, publicidad, sociología, prensa, radio, televisión, Internet y cibermedios), que puso en marcha a comienzos de 2012 una nueva web –**librosdecomunicacion.com**– para vender sus libros únicamente en formato digital y directamente desde su *site*. Los *ebooks* están en formato PDF y epub, algunos de ellos sin DRM. Los precios raramente superan los 6 euros. La iniciativa surge de la necesidad de poner a disposición de los públicos más alejados los textos de la editorial al precio más asequible posible.

Otra iniciativa –esta vez del mercado internacional– que presta especial atención a la venta directa es la de **Verso Books**. Esta editorial, con sede en Londres y Nueva York, es una casa especializada en la traducción de autores, sobre todo del ámbito de la política, la sociología, la economía y la filosofía. Su propuesta de venta directa va unida a un modelo *bundled*. En este caso, se trata tanto de promociones para libros impresos como de añadir siempre la versión digital a la compra del libro en papel sin coste alguno.

Los gastos de envío son gratuitos, y Verso Book vende a todo el mundo, sin ningún tipo de restricción geográfica, lo que por lo general supone uno de los talones de Aquiles de la venta directa. En el caso de sus *ebooks*, van con un tipo de DRM “social” que es compatible con todo tipo de dispositivos. Cada libro digital lleva una marca de agua con los datos del comprador y la licencia (sistema similar al de Pottermore), siempre accesible desde la web de la editorial.

Con esta iniciativa Verso Books pretende mantener un contacto directo con sus lectores, ofrecer todos los contenidos e información de manera directa y dar a conocer su catálogo completo con cada compra, cosa que no ocurre cuando, por ejemplo, se hace una compra desde Amazon.

Penguin Books/Bertelsmann Random House, para la recuperación de la clásica colección de libros de ensayo y educativos Pelican, lanzaba a finales de 2014 una plataforma de lectura *online* de libros digitales, un poco a la manera de Pottermore y exclusiva para este sello: **Pelican Books**.

La idea es que sus *ebooks* puedan ser leídos en todos los soportes, por lo que ha optado directamente por el navegador para favorecer la lectura en la nube. Dado que el proyecto está directamente ligado con el sello

---

105 En: <http://toc.oreilly.com/2012/03/publishers-data-direct-sales-customers.html>

Pelican, la interfaz y la disposición de los contenidos están diseñados y ordenados de acuerdo con el tipo de libros que acoge esta colección. De este modo, durante la lectura se pueden ver mapas, imágenes y esquemas junto a las notas a pie de página.

El modelo que la editorial ha elegido es que el lector pueda leer los primeros capítulos de todos los libros de manera gratuita; si le gusta y quiere continuar leyendo, el precio del libro completo, que se adquiere en la propia plataforma, rondaría algo más de 5 euros. Una buena iniciativa para, además, probar la venta directa de sus títulos. En un solo mes con la plataforma en abierto, el tiempo de lectura de los usuarios ya alcanza los 18 minutos de media, lo que invita a pensar que la editorial ha elegido el formato correcto –el navegador– para la lectura de este tipo de libros.

Por su parte, HarperCollins anunciaba también a finales de 2014 la decisión estratégica de apostar por la venta directa<sup>106</sup>. En este caso, se trata de un programa de *e-commerce* para autores. La parte más atractiva sería para dichos escritores, ya que recibirían una mayor compensación –de hasta 35%, es decir, un 10% más del habitual 25%– en todas aquellas ventas que se generen a través de su web. Los autores no tienen más que añadir un botón de compra en sus páginas web que llevará a los lectores a la web de HarperCollins, donde deberían completar la compra.

También se puede realizar el proceso de compra a través de las redes sociales. La idea de HarperCollins es vender sus libros en la mayor cantidad de canales de venta mediante la venta directa, y así abrirse a un nuevo modelo de negocio. Según la editorial, este servicio además garantiza a los autores que sus libros estén siempre disponibles para los lectores. De momento, solo va a ser posible comprar libros en Estados Unidos, hasta que comiencen a ampliar el programa a otras divisiones de la editorial.

**BookShout** –un proyecto también adquirido por HarperCollins que reúne libros digitales, contenido generado por el usuario y redes sociales para crear una nueva experiencia de lectura y para permitir compartir *ebooks*–, ahora también ofrece a las editoriales una alternativa a los tradicionales canales de venta mediante la venta directa. La plataforma ha desarrollado un servicio de venta directa que incluye tarjetas de regalo y la posibilidad de acceder a la compra “social”. Ofrece sus servicios de venta directa de *ebooks* a los lectores a más de 2.000 editoriales y autores; las ventas se hacen a través de diversos dispositivos y canales, y gracias a este modelo de venta es posible hacer un seguimiento de datos sobre los hábitos lectores y de compra.

El creciente interés por la venta directa y por las oportunidades que las tecnologías digitales ofrecen para la edición han potenciado iniciativas que también ponen el foco en este modelo para ofrecer mejores servicios. Servicios como los de **Bookmobile** o **Enthrill-Endpaper** están en auge, ya que facilitan a las editoriales poder crear y gestionar tiendas o plataformas para la venta directa sin necesidad de terceros. Dentro de estas oportunidades hay otros casos, como por ejemplo el de **Pubsoft**, que ofrece todo el *software* necesario –como ellos mismos afirman– a la siguiente generación de editores (y autores) del siglo XXI. Se trata del proyecto hermano o filial de **Kbuuk**, una de las plataformas de autoedición en auge. Como muchas otras que comenzaron ofreciendo un tipo de servicio básico de edición pero que contaban con el valor y la tecnología necesarios, el paso siguiente de Kbuuk ha sido la creación de la plataforma en la nube Pubsoft para gestionar todos los procesos de la promoción y venta de los contenidos, es decir, para facilitar los servicios del marketing y venta *online*. Con esta plataforma en la nube, los editores y autores pueden administrar cuentas de autor, cargar los *ebooks*, vender directamente a los lectores y distribuir los beneficios.

En general, editores y autores pueden crear sus propias tiendas web, pasar los documentos al formato *ebook* que deseen, optimizar los contenidos para las búsquedas en Internet (SEO) y estar listos para poner su producción

---

106 En: <http://corporate.harpercollins.com/us/press-releases/412/HarperCollins%20Publishers%20Launches%20E-Commerce%20Program%20for%20Authors>



a la venta. También incluye un lector en la nube en HTML5 para leer directamente desde cualquier navegador o para subrayar, anotar y compartir en redes sociales.

La plataforma es muy intuitiva y sencilla de usar, con plantillas personalizadas para la web o *microsite* y para los propios documentos o textos a editar. Lo más interesante, sin duda, es la posibilidad de saber en tiempo real el estado de las ventas y todo lo que ello significa: hora, lugar, formato, etc. Puede resultar una herramienta muy útil para editoriales pequeñas o noveles que además quieran dirigirse a un nicho de mercado concreto o conocer de forma directa a los lectores influyentes para su catálogo. Además, el enfoque está claramente puesto en los autores que se autopublican.

Tenemos un caso algo similar en España que aún la venta directa con un sistema de pago social: [Byeink](#). Es una plataforma en la nube para crear y vender directamente libros digitales en apenas cuatro pasos a través de un proceso sencillo que permite la edición del texto, la creación de metadatos, la gestión de publicaciones y la distribución para poder promocionar los *ebooks* a través de redes sociales (*Facebook*, *Twitter* y *Google +*) o con códigos QR.

Todos estos servicios se pueden usar de forma gratuita. La novedad más interesante es el mencionado sistema de pago social, que consiste en que los usuarios de la plataforma paguen por la obra o por capítulos tuiteando o dejando un comentario en *Facebook*. Una vez realizada esta acción, el usuario ya puede descargarse el libro. Es decir, como moneda de pago se difunde y promociona la obra publicada.

También han añadido el pago de los *ebooks* mediante *Paypal*. Este método facilita la venta directa desde la propia web o blog de un autor, lo que permite al mismo, como hemos señalado en otras ocasiones, conocer de manera más directa a sus lectores y saber en todo momento el estado de sus ventas. Con este sistema de pago los autores cobran automáticamente y, además, tienen asegurado el 70% de los *royalties*.

Por último, cabe mencionar el proyecto [PlanetaHipermedia.com](#), ya que es un ejemplo paradigmático de la transformación del negocio de contenidos en servicios.

Se trata del nuevo proyecto que consiste básicamente en convertir los libros de los principales autores de *management* en cursos *online*. La idea fundamental es aprovechar la gran cantidad de contenidos de calidad aportados por destacados autores en cada especialidad para transformarlos en contenidos educativos.

Es, por tanto, una solución integradora que transforma los procesos de formación a través de un marco colaborativo, con la intención de fomentar el autodesarrollo y la profesionalización de sus usuarios atendiendo a sus preferencias, necesidades e intereses de manera personalizada.

Existe un modelo B2B en el que venden licencias de accesos para trabajadores a grandes corporaciones (Banco de Santander, BBVA, Telefónica, Acciona, etc.), y un modelo B2C que funciona como una solución multiplataforma y permite que el usuario pueda acceder a [Planeta-Hipermedia.com](#) y comprar y acceder cursos desde dicha web o desde la *AppStore* y *Android Play*. Además, no requiere implantación de *software* ni formación para su gestión; los usuarios acceden a la plataforma a través de sus dispositivos con las contraseñas facilitadas por su empresa u organización.

Todos los cursos cuentan con análisis de estadísticas y gestión de usuarios. De este modo, la empresa podrá monitorizar la actividad formativa de los usuarios, tanto para realizar un seguimiento y análisis de su aprovechamiento como para generar parámetros que ayuden a ver las nuevas oportunidades de conocimiento, certificar el aprendizaje de sus empleados, realizar valoraciones de usuarios, etc.

## 2.6. AUTOEDICIÓN

Por último, un modelo considerado por muchos disruptivo dentro del sector editorial es el de la autoedición y la autopublicación. Los diferentes servicios y plataformas dedicados solo a esta labor dan cuenta de lo valioso que resulta para muchos este modelo. Las cifras –aunque especialmente opacas y controvertidas en este caso concreto– señalan un crecimiento al alza y sin pausa.

En los últimos meses, se está generando en el mundo del libro un interesante debate sobre las oportunidades que se derivan del impacto de la autoedición (o de la autopublicación, según se prefiera uno u otro término por los matices que implica).

Como es lógico, el modelo de la autoedición daría para un estudio aparte, pero no queremos dejar de mencionar algunos aspectos clave que hacen de este servicio un modelo de negocio.

La autoedición tampoco es un fenómeno nuevo; de hecho, en los siglos XIX y XX era una práctica habitual. En el siglo XXI, la autoedición ha pasado de ser una actividad considerada por algunos en el mundo del libro como algo menor y de dudosa calidad a convertirse en un gran negocio.

Entraría dentro de un modelo de servicios, cercano a lo que se denomina economía «bajo demanda» (*on-demand*), pero diferenciándola del *streaming* o el pago por consumo: en este sentido, la autoedición se refiere más al significado literal de “servicios bajo demanda al uso”. Por todos son conocidas empresas que gestionan mediante plataformas o aplicaciones todo tipo de servicios: desde reservas en restaurantes o la entrega de platos preparados en casa hasta el montaje o desmontaje de muebles, como es el caso de [TaskRabbit](#), o servicios de redacción para empresas o particulares como en el caso de [Scripted](#).

A lo largo de los dos últimos años, importantes editoriales, librerías y bibliotecas nacionales e internacionales están apostando firmemente por la autoedición como complemento de su actividad principal. Añadir una plataforma de autoedición al negocio “tradicional” va a redefinir los límites hasta ahora establecidos entre escritores y aspirantes a escritores (autores *indies*) en el mundo del libro.

Si se hace de una manera inteligente, la puesta en marcha de una plataforma de autopublicación puede permitir que la editorial, librería o biblioteca se beneficie de ese nuevo mundo de nuevos escritores, creando un ecosistema que complementa con nuevas vías de ingresos el negocio tradicional. Véase el estudio<sup>107</sup> recientemente publicado por Dosdoce.com en colaboración con Biografías Personales.

---

107 Autores *indies*. El auge de la autoedición. En: <http://www.dosdoce.com/2015/09/30/autores-indies-el-auge-de-la-autoedicion>



Figura 16. The Creative Penn

Lo cierto es que las grandes editoriales han decidido comenzar a apostar por los servicios de autoedición. Ya en 2012 se comenzó a vislumbrar esta tendencia en la edición digital. En un estudio<sup>108</sup> que presentó AT Kearney/Book Republic en el que se analizaban las tendencias digitales en Europa, Asia, América Latina y Norteamérica, quedó patente que los grandes grupos editoriales habían descubierto que la autoedición podría convertirse en una extraordinaria vía de ingresos complementaria de la edición tradicional.

El auge de la autopublicación ha llevado a grandes editoriales a sumarse al creciente número de plataformas que ofrece este tipo de servicios. En este negocio, los principales ingresos ya no se derivan solo de la venta de libros (en papel o digitales), sino de la contratación por parte de los autores de servicios editoriales de autoedición.

En una encuesta publicada en *Digital Book World*<sup>109</sup> se preguntó a los autores cuáles eran los servicios de publicación de libros que contrataban en las plataformas de autoedición: casi la mitad de los entrevistados confirmó que había recurrido al pago de servicios para la publicación de sus libros. El gasto medio fue de entre 500 y 999 euros, aproximadamente. En cuanto a los servicios más demandados por los autores, el porcentaje según el tipo de servicio sería el siguiente:

- Diseño de cubierta: 34,8%.
- Composición: 24,4%.
- Impresión bajo demanda: 22,8%.
- Corrección-revisión: 21,5%.
- Edición (editor): 16,9%.
- Diseño: 14,5%.
- Distribución: 13,6%.

108 En: <http://www.slideshare.net/IfBookThen/do-readers-dream-of-electronic-books>

109 En: <http://www.digitalbookworld.com/2014/should-self-publishing-authors-hire-editors-producers-and-cover-designers-team-publishing-vs-diy/>

- Marketing y promoción: 10,8%.
- Ilustración: 6,6%.

Parece que los autores que se autopublican tienen muy claro que los lectores sí pueden juzgar un libro por su cubierta. Tienen claro también que la labor del editor sigue siendo valorada, al menos lo suficiente como para contratar estos servicios antes que los de marketing y promoción.

Lo que se ha evidenciado es que no solo ha aumentado el número de plataformas de autopublicación, sino también que compiten creando servicios mejores y más competitivos –los precios varían mucho de unas a otras–; por tanto, las que consigan proponer la mejor oferta serán las que más autores consigan.

**Book Country** (de Penguin) fue uno de los primeros casos de gran editorial que creó su propia plataforma de autoedición. Con esta iniciativa ha diseñado un espacio en el que descubrir libros y autores nuevos, discutir, compartir consejos y experiencias y aprender sobre la industria editorial.

Uno de los últimos movimientos más comentados en el sector fue el realizado hace apenas un año por la ya fusionada Penguin Random House al comprar la plataforma de servicios de autoedición **Author Solutions**, por la que pagó 116 millones de dólares. Esta plataforma ya había trabajado con 180.000 autores, si bien estos solo han publicado un promedio de 1,25 libros.

No es la única entidad del sector del libro que está apostando por la autoedición: HarperCollins, Roca Editorial, Apple o Casa del Libro, entre otras, han lanzado diversas iniciativas para adentrarse en este nuevo mundo. Desde importantes editoriales nacionales e internacionales hasta librerías y bibliotecas analizan los posibles beneficios derivados de la creación de una plataforma de servicios y contenidos autoeditados para sus autores y lectores.

Plataformas digitales como **Nook Press**, Kobo o Amazon también tienen sus propios proyectos. Por ejemplo, Nook Press (de Barnes & Noble) es un portal de autopublicación *online* para editores y autores independientes. Todos los *ebooks* que se publican en esta plataforma se distribuyen y venden a través de las librerías Nook de BN.com, así como de los dispositivos Nook y de aplicaciones para Android, iPad, iPhone, Windows 8, Mac y PC.

Además de los servicios y herramientas básicos para llevar a cabo la autopublicación, Nook Press tiene un servicio llamado Live Chat, que de lunes a viernes, de 9 a.m. a 9 p.m. presta apoyo y ofrece toda la información necesaria a sus usuarios. Si los autores ponen los precios de los libros entre los 2,50 y los 9,49 euros, obtienen un 65% de las ventas, mientras que si su precio está por debajo de este baremo la remuneración será del 40%. La plataforma está disponible actualmente para autores y editores de Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, España, Países Bajos y Bélgica.

Por otro lado, **Kobo Writing Life** (KWL) es una plataforma de autoedición disponible en inglés, francés, español, italiano, holandés y alemán que elimina las barreras para entrar en el catálogo global de Kobo, ya que se puede publicar en cualquier idioma y en cualquier parte del mundo. KWL presume, en este sentido, de ser una plataforma abierta, social y colaborativa, ya que proporciona a los autores y pequeños editores las herramientas necesarias para publicar y realizar el seguimiento en tiempo real de las ventas a través de Kobo y de los canales minoristas de venta asociados.

Esta plataforma permite a los autores fijar los precios y publicar sin acuerdos de exclusividad, así como acceder a herramientas de medición en tiempo real con estadísticas de ventas por país, herramientas de marketing para acceder de manera directa a los lectores de todo el mundo y toques de gamificación.

Para terminar con las plataformas digitales de autopublicación, mencionaremos el caso de **Amazon Kindle Direct Publishing**. A través de Kindle Direct Publishing (KDP), los autores pueden publicar sus libros en cuestión de horas de forma gratuita. También conservan los derechos de autor de las obras.

El programa Kindle Direct Publishing permite la distribución mundial de los libros de la misma plataforma –posiblemente una de sus mejores ventajas–, si bien no ofrece tantos servicios adicionales de apoyo, información y edición como otras plataformas de autopublicación, sobre todo aquellas llevadas por grandes editoriales, como puede ser el caso de la mencionada Book Country, de Penguin. Según datos aportados por el estudio *Autores indies* en su edición del 2015<sup>110</sup>, durante el tiempo que Amazon España lleva operando con *ebooks* en nuestro país, el 64% de los autores que sube sus libros a esta plataforma lo hace mediante la autoedición, frente al 10% de usuarios de Kobo y al 7% de Google.

Según la metodología de este informe, se han tomado 120.000 de los *ebooks* más vendidos en Amazon en el año 2014; Authlearning, autor del estudio, realizó un trabajo que utilizaba un método de captura los datos en tiempo real con miles de listas y sublistas de los *ebook* más vendidos que publica Amazon.

De este modo, se puede deducir que los libros digitales de autores independientes constituyen el 33% de todas las ventas de unidades de libros digitales en Amazon, y que los libros autoeditados proporcionan el 20% del dinero que lectores gastan en *ebooks* en esta plataforma; significa también que los autores independientes obtienen el 40% de los ingresos procedentes de los *ebooks* comercializados por Amazon. Por otro lado, los autores publicados por las cinco grandes editoriales del mercado han bajado al segundo lugar con respecto a los datos del año pasado, situándose ahora en el 35% de las ventas.



Figura 17. Authorlearning Report

110 *Autores indies. El auge de la autoedición* (estudio 2015). En: <http://www.dosdoce.com/2015/09/30/autores-indies-el-auge-de-la-autoedicion/>

En cuanto al reparto de ganancias en Amazon, los autores en principio recibían un pago de regalías del 70%, lo que era uno de los puntos más atractivos para autores noveles. Sin embargo, Amazon anunció que, a partir del 1 de julio de 2015, cambiaba el modelo de pago de las regalías de Kindle Unlimited. En lugar de compensar a los autores en función del número de préstamos realizados, a partir de ahora pagarían en función del número de páginas leídas.

Algunos autores no han tardado en hacer sus particulares cuentas y han llegado a la conclusión de que ganarán mucho menos con este modelo. Estas nuevas reglas de compensación solo se aplican a los autores independientes, así como a aquellas editoriales que utilizan la plataforma de autopublicación de Amazon para la comercialización de sus libros digitales. Parece ser que este nuevo modelo de compensación beneficia más a aquellos autores con grandes índices de ventas.

En la actualidad, las obras autopublicadas representan el 40% de las regalías para los autores independientes que publican sus *ebooks* en Amazon (según datos compilados por el autor Hugh Howey), frente al 35% de las cinco grandes editoriales. Estas cifras no incluyen las ventas de libros de papel ni los anticipos pagados a los autores<sup>111</sup>.

A raíz de este auge e interés por la autopublicación, y gracias a las facilidades que ofrecen las herramientas digitales, han surgido muchas iniciativas nuevas, tanto nacionales como internacionales, más allá de las plataformas más conocidas y establecidas. De las muchas que hay, se pueden destacar varias con enfoques similares, aunque cada una con sus particularidades.

Por ejemplo, la italiana [Simplicissimus Book Farm](#) es una empresa de edición digital que proporciona soluciones de contenido tanto para editoriales como para autores, en este caso a través de la plataforma [Narcissus](#), impulsada por StealthBooks. A través de su tecnología propietaria patentada, ofrece servicios de edición digital de distribución *online*. Simplicissimus tiene una posición de mercado creciente en Italia como distribuidor y agregador independiente, con cerca de 850 editores como clientes particulares y alrededor de 30.000 títulos distribuidos actualmente.

Solo las ventas totales de Narcissus representan el quinto puesto en el panorama de la edición italiana; la plataforma está operativa en español, inglés, italiano, francés, alemán, polaco, turco y portugués. La plataforma Narcissus permite a sus autores comprobar las ventas de sus libros desde un solo sitio, sin tener que navegar por la web de cada librería, monitorizando así sus ventas en tiempo real. Los autores no tienen que pagar cuotas periódicas. En estos momentos, Narcissus tiene más de 5.500 usuarios registrados, de los cuales 1.631 ya han publicado al menos un libro. A día de hoy más de 3.000 libros digitales han sido publicados con Narcissus.

[FastPencil](#) es una plataforma con *software* propietario de autopublicación, personalizada y basada en la nube. Inició su actividad a finales de 2007, y tras lanzar una versión beta de la plataforma al público, ha atraído a miles de autores ya publicados y a varios autores reconocidos que deseaban autopublicarse directamente.

También ha ido forjando alianzas B2B importantes. En abril de 2013, FastPencil fue adquirida por Courier Corporation, en la actualidad el segundo mayor productor de libros en los Estados Unidos. Su adquisición por Courier ha permitido a FastPencil centrarse exclusivamente en la ampliación, de manera escalable, de la plataforma de autopublicación a nivel mundial. FastPencil cuenta con más de 100.000 autores que trabajan en proyectos a través su plataforma, y con muchas alianzas estratégicas, tanto en términos de licencia como de distribución.

El caso de [Ourboox](#) es particular, ya que está enfocada a la autoedición para niños y de libros ilustrados. Es una iniciativa de Mel Rosenberg, precisamente un escritor de libros para niños. Tras asistir a la feria del libro infantil de Bolonia vio cómo muchos escritores e ilustradores ansiaban encontrar agentes o editores que reconocieran su trabajo. Decidió crear Ourboox para conectar en una misma plataforma a escritores e ilustradores para trabajar

---

111 En: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/da1b382e-c8ea-11e4-bc64-00144feab7de.html>

conjuntamente. Además, su modelo se basa en la lectura abierta: cada libro tiene su propia URL y puede ser compartido abiertamente a través de *Facebook*, *Twitter* y otras redes sociales. Ha conseguido un éxito silencioso, que le ha permitido abrir su mercado a otro tipo de libros no solo infantiles: poesía, cocina, salud, etc.

Dentro del ámbito infantil Ourboox ha conseguido cierto grado de “alfabetización inversa” –así lo denomina su creador–, es decir, que los niños sean los propios creadores de sus historias en proyectos de la escuela. Uno de los aspectos más interesantes de la plataforma es que se basa en la propia tecnología de los buscadores, con lo que, al estar cada libro en abierto y con su propia URL, son fácilmente visibles en Google si se etiquetan debidamente, lo cual también facilita que sean directamente compartidos, más conocidos y, a su vez, más visibles. Los lectores tienen también la posibilidad de pedir una versión impresa de los libros que les hayan gustado.

En España, una de las compañías pioneras en servicios de autoedición ha sido **Bubok**. Bubok es una plataforma de autoedición *online* que permite editar, publicar y vender libros bajo demanda, tanto en formato papel como digital. Asimismo, Bubok también es una tienda de libros *online* y *offline*, ya que recientemente acaba de abrir una tienda física en Madrid.

Los mismos autores que hacen uso de sus servicios son responsables de escribir, editar, diseñar, vender y promocionar sus obras. Es el propio autor el que pone el libro a la venta (en formato digital o papel) y decide a qué precio quiere venderlo. Bubok se encarga de la impresión y el envío a los clientes (formato papel), aunque también oferta una serie de servicios de impresión, edición y comercialización de los contenidos. De cada libro que se vende, el autor recibe un 80% de los beneficios sobre el precio final (una vez descontados los gastos que hayan supuesto la edición y servicios añadidos), y Bubok el 20% restante.

En el marco nacional, también podemos mencionar el proyecto de **Entreescritores**. En esta plataforma los escritores pueden publicar un libro, difundirlo y promocionarlo a través de sus distintos canales de comunicación *online*: *Twitter*, blogs, *Facebook*, *LinkedIn* o *Pinterest*. Son los propios lectores los que ayudan a descubrir nuevos libros y escritores, ya que actúan como “críticos literarios” y gracias a sus comentarios, los autores reciben el *feedback* sobre su libro. Los libros publicados en *Entreescritores.com* se pueden descargar y leer en el móvil, en el PC o en una tableta.

Además es una iniciativa volcada también a la colaboración con editoriales independientes –como Tropo Editores, Ediciones Letra Clara, Ediciones Mandala, Ediciones Gaumin, Salto de Página, Ediciones del Serbal y Club Editor– para dar visibilidad a su fondo editorial. Este portal de autopublicación ha logrado solo en su primer año de vida 5.000 usuarios registrados y cuenta con cientos de obras en formato digital.

La Casa del Libro también ha desarrollado su propio servicio con **Autopublicación Tagus**, una plataforma que permite a los usuarios publicar sus libros de manera independiente pero ofreciendo las prestaciones y la calidad de una editorial tradicional. Tras la fase beta lanzada en mayo de 2013, la plataforma se ha reinventado, dando un nuevo paso en abril del 2014 para adaptarse a todos los niveles de conocimiento y a todas las necesidades económicas que los autores pudieran tener.

En esta etapa se puede llegar a publicar una obra incluso de manera gratuita. Esta evolución distingue entre dos niveles de escritores según su nivel de implicación, conocimiento y situación económica –principiantes y *Premium*– con diferentes *packs* y servicios. Como en otros casos, también ofrece soluciones para editoriales y empresas.

La autoedición también ha llegado a mundo de las *apps* móviles. **Story2Go Book Creator** ofrece una tecnología que facilita mucho los procesos de edición de *ebooks*, revistas, libros interactivos y *apps*, que además se pueden integrar en webs, blogs, etc. Como en otras iniciativas, la idea es simplificar al máximo estos procesos sin que el usuario tenga la necesidad de saber programar o diseñar este tipo de contenidos. Gracias a la plataforma, se pueden crear diferentes tipos narrativos e historias de manera interactiva.

Este editor de contenidos interactivo ha sido desarrollado en principio para trabajar desde el iPad, si bien esto no impide que los *ebooks*, por ejemplo, puedan ser vendidos en otras plataformas como la de Android. Por tanto, es desde la propia tableta desde donde se puede crear el contenido. La idea es buena ya que ubica en un mismo lugar dos tendencias evidentes: el trabajo y acceso a contenidos a través de los soportes móviles tipo tabletas o *smartphones*, y el auge creciente de la autoedición en todos sus campos.

Del mismo modo, hay iniciativas que ponen el foco en las bibliotecas, uno de los espacios que están acogiendo abiertamente los libros autopublicados. Una de las primeras alianzas en este sentido –más allá de la incorporación de la *Espresso Book Machine*– es la de *BiblioBoard*, que proporciona a los usuarios de las bibliotecas una atractiva experiencia digital que permite interactuar con colecciones multimedia que incorporan libros, artículos, imágenes, audio y vídeo. Uno de sus últimos servicios para las bibliotecas –en alianza con *Library Journal*– se basa en la conexión de autores, de las propias bibliotecas y de los lectores de obras autoeditadas mediante *SELF-e*.

En este caso, la plataforma selecciona los “mejores” *ebooks* autoeditados y los ofrece a las bibliotecas para su consiguiente préstamo a los usuarios. A su vez, los autores que se autopubliquen también pueden enviar sus obras, mientras que las bibliotecas pueden fomentar la obra de autores locales y organizar eventos y presentaciones en sus instalaciones. Es decir, *BiblioBoard* pasa a convertirse a la vez en una herramienta de distribución y de descubrimiento de este tipo de obras.

La evolución de esta tendencia en el auge de la autoedición ha sido la esperada, aunque las cifras siempre son aproximadas, y son precisamente los datos uno de los centros del debate de autoedición, ya que existe un más que notable hermetismo a la hora de desvelar y compartir datos al respecto.

En 2013, durante la Feria del Libro de Frankfurt y según un análisis de datos del ISBN estadounidense realizado por ProQuest y Bowker, se calculaba que el número de títulos autopublicados en 2012 alcanzó una cifra superior a los 391.000, un 59% más que en 2011 y un 422% más que en 2007. El formato rey en esta tendencia es, claro está, el libro digital, con el 40% de los ISBN de libros autopublicados en 2012, frente al 11% en 2007, según afirmaban los creadores del estudio. Más del 80% de los títulos autopublicados llegaron al mercado únicamente a través de ocho compañías con servicios de autoedición, tipo *Smashwords*. La narrativa, la autoayuda, la espiritualidad, las biografías y la literatura infantil son los géneros más comunes.

Según este estudio, los autores que se autopublican se dividen en tres grupos: autores aficionados, escritores profesionales y expertos que utilizan la autopublicación como una forma de compartir sus conocimientos.

En Frankfurt no se han dejado de preguntar por el valor, las posibilidades y la calidad de los autores que se autopublican. Siendo como es una tendencia tanto evidente como creciente, la pregunta importante que debería hacerse el sector es qué servicios puede ofrecer la autoedición en vista de algunos de los datos y afirmaciones arrojados por aquellos que se autopublican: ventajas como libertad creativa frente a control o la facilidad en los procesos editoriales; desventajas como el marketing y la promoción que puede ofrecer una editorial tradicional.

Lo cierto es que, aunque pueda haber una evidente falta de calidad en la mayoría de los libros autopublicados, no solo crecen el número de autores, sino también las ventas, señal de que hay una comunidad de lectores que ha encontrado en estos autores lo que no hallaba en las editoriales.

En 2014, las cifras de autores autopublicados han seguido creciendo. Los libros autopublicados en el Reino Unido han aumentado hasta un 79% en un solo año, según datos ofrecidos por *The Guardian*<sup>112</sup>. El total de las ventas de estos libros supuso un valor de 300 millones de libras, a la vez que las ventas de libros impresos siguen disminuyendo (hasta un 10% en aquel país el año pasado) y las del formato digital aumentando (hasta un 20%).

---

112 En: <http://www.theguardian.com/books/2014/jun/13/self-publishing-boom-lifts-sales-18m-titles-300m>



Aunque el mercado de los libros autoeditados solo representa en 5%, las cifras no paran de incrementarse. Recordemos los primeros porcentajes del libro digital, cuando solo alcanzaban un 1 o 2% del total. Hoy, solo en el Reino Unido llegan al 30%. De hecho, son este tipo de libros escritos por autores independientes los que están empujando aún más las ventas del libro digital.

Los libros de género y nicho (*thrillers*, ciencia ficción, novela romántica) son los que más aceptación tienen. Por lo general, su precio ronda el euro, lo que invita a la compra impulsiva. El hecho de que solo el 22% de los libros publicados cuente con una versión digital legal también ayuda al crecimiento de otras alternativas de lectura. Los datos no pueden ser más claros y editoriales, librerías y bibliotecas deben analizar los posibles beneficios derivados de la creación de una plataforma de servicios y contenidos autoeditados para sus autores y lectores.

Según Nielsen, a través de una encuesta realizada a los lectores, diecisiete millones de libros autoeditados fueron vendidos en 2014 solo en el Reino Unido. En beneficios, supuso 58 millones de libras –cerca de setenta y nueve millones de euros– y en cifras, el 15% de las ventas totales de libros digitales<sup>113</sup>. Las cifras que ofrece *Bookseller* son otras. Según esta publicación, el número de *ebooks* vendidos en el Reino Unido se acercaba a los ochenta y ocho millones en 2014, de los cuales el 20% fueron obras autopublicadas<sup>114</sup>.

Por su parte, los datos de Bowker –que se basan en el número de ISBN registrados para hacer sus estimaciones– muestran que ya en 2012 se habían identificado más de 391.000 títulos de autores independientes en los EE.UU.; en los datos de 2013 este número se incrementó hasta 458.564 títulos, un 17% más.

En Francia, también según los datos que ofrece Bowker, en 2014 los cinco títulos de libros más vendidos habían venido de la mano de la autoedición, y en España se calcula que hay unos 20.000 *ebooks* de autores independientes, un segmento que se está expandiendo rápidamente: se calcula de que este tipo de edición generó ingresos de 8 millones de euros aproximadamente en 2014<sup>115</sup>.

En cuanto a España, y con la misma prudencia a la hora de analizar los datos que en otros países, la autoedición ha aumentado en más del 70% (78%) en 2014, según un estudio de la empresa ArtGerus. Así, España, junto con Alemania, se sitúa a la cabeza de la autopublicación en Europa<sup>116</sup>.

En relación a los datos demográficos, según la revista *Books & Consumer*, y tras entrevistar a 3.000 lectores todos los meses, las personas que más leen son las que compran más libros autoeditados (61%), en comparación con el 37% que alcanzan los compradores de libros en general. Por género, el 36% de los compradores de libros autopublicados son mujeres mayores de 45 años; del mismo modo, las estadísticas nos dicen que las mujeres son las autoras independientes que más *bestsellers* han escrito hasta el momento (67% frente al 39% de hombres), según el estudio *Autores indies. El auge de la autoedición* antes mencionado<sup>117</sup>.

---

113 En: <http://publishingperspectives.com/2015/06/nielsen-self-publishing-now-more-like-traditional-publishing/>

114 En: <http://www.thebookseller.com/futurebook/how-big-market-self-published-titles>

115 *Autores indies. El auge de la autoedición* (2015). En: <http://www.dosdoce.com/2015/09/30/autores-indies-el-auge-de-la-autoedicion/>

116 En: [http://www.efe.com/efe/america/comunicados/la-autopublicacion-de-libros-crece-un-78-en-espana/20004010-TEX-TOE\\_20222813#](http://www.efe.com/efe/america/comunicados/la-autopublicacion-de-libros-crece-un-78-en-espana/20004010-TEX-TOE_20222813#)

117 *Autores indies. El auge de la autoedición* (2015). En: <http://www.dosdoce.com/2015/09/30/autores-indies-el-auge-de-la-autoedicion/>

## 2.7. MODELOS DE COMPRA DE LICENCIAS DE *EBOOKS* PARA BIBLIOTECAS

El salto cuantitativo y cualitativo que han dado las bibliotecas en un solo año ha sido más que sobresaliente. En gran parte, se están erigiendo en paradigma de la gestión de modelos y del acceso a los *ebooks*, siendo responsables en buena parte del creciente dinamismo de la venta de los libros y contenidos digitales en los mercados en español (España y Latinoamérica).

Las bibliotecas se están convirtiendo en muchos países en uno de los escasos espacios culturales donde los lectores pueden descubrir todo tipo de nuevas lecturas y autores, así como a otros lectores con sus mismas aficiones. Y su papel, lejos de disminuir, se potencia. En el siglo XXI, las bibliotecas se convertirán en un lugar muy importante de descubrimiento, préstamo, suscripción y compra de todo tipo de contenidos digitales (*ebooks*, música, cines, videojuegos, *apps*, etc.).

Estas circunstancias abren un enorme abanico de posibilidades a los editores para desarrollar nuevos modelos de negocio que permitan a las bibliotecas ofrecer estos servicios de una forma acorde a las nuevas tendencias de consumo de contenidos. Este proceso debe plantearse como una negociación entre pares. En la era digital, editoriales y bibliotecas están condenadas a entenderse, en el buen sentido de la palabra, dado que ambas partes se necesitarán más que nunca.

En la biblioteca analógica, donde solo se prestaban libros en papel, el modelo era (y sigue siendo) la adquisición, la compra en propiedad de un documento que más tarde sería prestado a un solo usuario cada vez y que, cuando lo devolviera, podría ser prestado al siguiente. El modelo de compra de contenidos dentro del ámbito digital cambia y está concebido bajo el modelo de licencia. Por definición, la licencia es el pago por el uso de algo que no existe en propiedad, sino que lo utilizamos temporalmente. En realidad, el modelo en papel, aunque sea en propiedad, también tiene una caducidad temporal en la que influye desde la obsolescencia de los contenidos al uso reiterado por los usuarios de un mismo título que hace que en meses ese libro vaya al expurgo.

Hasta ahora, las compras realizadas por las bibliotecas de libros en papel, al ser modelos en propiedad, han computado dentro de los presupuestos públicos como inversión, mientras que los contenidos digitales bajo un modelo de compra licenciataria se ha considerado mantenimiento.

La biblioteca que ofrece préstamo digital a sus usuarios deberá elegir el modelo de compra de licencias que más se adapte a sus necesidades, usuarios, títulos prestados y presupuesto. Para ello, es necesario el conocimiento de la variedad de licencias y saber discernir la que es más óptima en cada caso, recurriendo si es necesario a un asesoramiento independiente con experiencia en este tema, ya que su inadecuada utilización puede suponer un uso ineficiente de los recursos públicos.

Hay varios aspectos que intervienen en la configuración de una licencia digital. De forma muy esquemática, se pueden señalar tres características que definen una licencia digital: la concurrencia de usuarios, la circulación y el tiempo. Según definamos cada una de ellas y sus mezclas y combinaciones, estaremos ante diferentes modelos.

La concurrencia de usuarios es el número de lectores que puede leer a la vez un mismo documento, situación que no puede darse en el libro en papel, pero que el ámbito digital sí permite. Así pues, la biblioteca tendrá que definir sobre cada documento si se trata de una licencia no concurrente individual (la única que existe en el préstamo en papel) y solo se permite el acceso a un usuario –esto es, una réplica del modelo de préstamo en papel–, o se permite la concurrencia de varios usuarios. Dentro de esta última modalidad, además se puede definir el número máximo de personas que puede tener en préstamo un documento (de forma habitual son tres usuarios a la vez).

La circulación es otro de los aspectos a considerar, limitando o no el número de veces que puede ser prestado un mismo documento. Por último, el tiempo durante el que la biblioteca puede hacer uso de esa licencia puede estar definido en meses o años, o no tener caducidad.

# TIPOS DE LICENCIA: SIN CADUCIDAD, PERPETUA, SUSCRIPCIÓN, “PAGA POR LO QUE LEES”, ETC.

Con el fin de facilitar a los editores, agentes y autores un mayor conocimiento sobre los modelos de compra de licencias de *ebooks*, presentamos a continuación una infografía<sup>118</sup> con los aspectos más singulares de cada uno de estos modelos.



Figura 18. Modelos de compra de licencias digitales por bibliotecas. Fuente: [Dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)

118 En: <http://www.dosdoce.com/2015/05/31/12-claves-para-ofrecer-prestamo-digital-en-bibliotecas/>

En la infografía se señalan hasta 13 tipos de modelos de compra de *ebooks* por parte de bibliotecas. Desde la tradicional licencia que limita el préstamo a un número de usuarios o por un tiempo (meses o años) hasta modelos más innovadores como licencias sin caducidad, bajo demanda o ventas a perpetuidad. Es importante conocer las singularidades de cada uno de estos tipos de modelos de compras para poder, por un lado, negociar con los titulares de los derechos o con sus representantes, y por otro tomar decisiones que aseguren una rentabilidad de los recursos económicos públicos acorde con la demanda y las necesidades de los usuarios.

La licencia perpetua es la que más se asemeja al concepto tradicional de adquisición de un libro en papel. Se adquiere por un tiempo muy elevado y no se tienen en cuenta otras variables como el número de veces que se presta.

Algunos modelos de compra de licencias por parte de bibliotecas se basan en el modelo de suscripción –como por ejemplo el implantado por la Diputación de Badajoz con Nubeteca–, y establecen el pago de una cuota por cada usuario que tiene acceso al catálogo de obras, sin tener en cuenta el nivel de uso o lectura. En este caso, las licencias son concurrentes, limitadas en el conjunto del catálogo en circulación a los 10.000 préstamos, y sin fecha de caducidad. Justo el modelo contrario es la licencia “paga por lo que lees”, también conocida como modelo bajo demanda, donde la biblioteca solo paga por los títulos y el porcentaje de lectura que en realidad han realizado los socios de la biblioteca.

No obstante, las bibliotecas se caracterizan por la diversidad de usuarios e intereses, así como por la variedad de opciones que ofrecen a la ciudadanía. Por eso mismo no podemos pensar que una biblioteca tenga un solo modelo de licencia –es decir, que todos sus contenidos se encuentren bajo la misma modalidad de préstamo en cuanto a concurrencia, circulación y tiempo–, sino que la flexibilidad del ámbito digital permite tener diferentes modelos de licencia dependiendo de la tipología de documentos y usuarios.

Aunque todavía es prematuro sacar conclusiones determinantes, y más aún ponernos a comentar críticamente los resultados de esta primera fase, los primeros datos de las plataformas de préstamo digital en España eBiblio<sup>119</sup> y eLiburutegia<sup>120</sup> indican que el uso del servicio de préstamo de *ebooks* en España es aún bajo en comparación con los resultados iniciales de otras plataformas similares en el mundo<sup>121</sup>. No obstante, todos los datos indican que probablemente en un par de años la evolución del préstamo digital en España sea igual o superior al de otros países de nuestro entorno.

En septiembre de 2014, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes lanzó el servicio de préstamo online gratuito de libros electrónicos y audiolibros eBiblio en todas las Comunidades Autónomas, a excepción del País Vasco, que ha desarrollado su propia plataforma: eLiburutegia. La inversión del Ministerio en este proyecto alcanzó 1,6 millones de euros. El servicio se encuentra disponible a través de la Red de Bibliotecas Públicas en Navarra, Castilla y León, Ceuta, Andalucía, Madrid, Aragón, La Rioja, Canarias, Extremadura, Murcia, Castilla-La Mancha, Galicia, Cantabria, Asturias, Valencia, Melilla, Baleares y Cataluña.

Desde la puesta en funcionamiento de la plataforma eBiblio, y hasta septiembre de 2015, 113.548 usuarios de las bibliotecas públicas españolas han accedido a este servicio de préstamo digital, realizando un total de 161.640 de peticiones de préstamos en menos de un año. El mayor número de usuarios se ha observado en la Comunidad de Madrid, con un porcentaje del 22% del total (25.028 usuarios), seguido por Cataluña con el 19,9% (22.588), Andalucía con el 11,9% (13.497), Comunidad Valenciana con el 7,9% (8.037) y Castilla y León con el 7,2% (8.210). Las Comunidades con mayor actividad de préstamos han sido la Comunidad de Madrid, que ha registrado 39.424 préstamos (que representan el 24,4% del total), Cataluña con 30.419 (18,8%), Andalucía con 21.707 (13,4%), la Comunidad Valenciana con 12.573 (7,8%) y Castilla y León con 10.756 (6,6%).

---

119 En: <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2014/09/20140908-biblio.html>

120 En: <http://www.liburuklik.euskadi.net/prestamo-digital>

121 En: <https://scriptaverba.wordpress.com/2015/07/20/primeras-cifras-de-uso-de-ebiblio-en-catalunya/>

## ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS PLATAFORMAS INTERNACIONALES

Aunque los primeros datos en España sean bajos en comparación con otras iniciativas internacionales, están en línea con lo que ocurrió en otros países en los albores de sus plataformas hace un lustro. A la hora de comparar y analizar los ratios de conversión de lectores digitales, no debemos olvidar que las plataformas internacionales llevan ya entre 3 y 5 años prestando *ebooks*, por lo que los ritmos de adopción de la lectura en las distintas plataformas y países son diferentes. No obstante, este tipo de análisis comparativo sirve para determinar el amplio camino que nos queda por recorrer.

Los ratios de conversión en lectores digitales de las principales bibliotecas del mundo son los siguientes:

- Bibliotecas Públicas de Québec (Canadá): 6,91%.
- Biblioteca Pública de Nueva York (Estados Unidos): 3,33%.
- MediaLibrary (Italia): 3,0%.
- Atingo (Suecia): 1,5%.
- eLiburutegia (País Vasco): 1,00%.
- eBiblio (España): 1,00%.

En menos de 10 meses de vida, la Biblioteca Digital de Euskadi (eLiburutegia) ha prestado ya un total de 22.000 libros digitales a los más de 7.000 socios de la red que se han dado de alta en la nueva plataforma, generando un ratio de conversión de usuarios digitales cercano al 1%. Estos resultados son significativos si los comparamos con los obtenidos por las plataformas internacionales antes mencionadas, que llevan muchos más años prestando servicio a sus usuarios. Una de las claves del éxito de esta plataforma es la fuerte apuesta por el fomento de la lectura en pantallas a través de un catálogo de *ebooks* amplio y diverso, que espera alcanzar los 10.000 títulos a finales de 2015.

Más allá de estos ratios, que no son los únicos ni los más singulares a la hora de analizar la evolución del préstamo digital en las bibliotecas públicas, lo verdaderamente importante es analizar cuáles han sido las claves del éxito de las plataformas mencionadas. Algunos de los aspectos clave para lograr el éxito del préstamo digital en nuestro país son<sup>122</sup>:

- **Amplio catálogo de *ebooks*.** Tener una amplia oferta de *ebooks* es una de las principales claves para fomentar el préstamo bibliotecario. Según el estudio *Uso de los ebooks en las bibliotecas públicas*, las plataformas con mejores ratios de utilización del servicio de préstamo digital son aquellas que cuentan con un promedio de más de 10.000 *ebooks* en sus catálogos.
- **Formación para los bibliotecarios.** Más allá de poseer un amplio catálogo, lo realmente importante es involucrar a los bibliotecarios en todo el proceso, escuchándolos activamente y recogiendo sus sugerencias y propuestas de mejora para lograr que el proyecto de préstamo digital sea un éxito. Desde el principio se debe formar a los bibliotecarios tanto en la selección de contenidos, como para que conozcan en profundidad el funcionamiento de la plataforma, con el fin de que puedan recomendarla activamente a los usuarios.
- **Modelos sostenibles de compra de licencias de préstamo.** No existe un único modelo de licencias, sino una amplia gama de escenarios que editores y bibliotecarios deben analizar para determinar la idoneidad de cada licencia según el potencial uso de los *ebooks* adquiridos. Las principales bibliotecas públicas

---

122 En: <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3949/claves-del-exito-del-prestamo-digital-en-bibliotecas-publicas/>

del mundo cada vez eligen más el modelo de licencia sin caducidad como parte de su mezcla de modelos para garantizar la sostenibilidad económica de la compra (ver infografía a continuación para obtener más detalles).

→ **Fomento de la lectura en pantalla.** Además de un buen catálogo y unos bibliotecarios motivados con el proyecto, las bibliotecas deben hacer un esfuerzo por fomentar la lectura en pantalla a través de clubes de lectura digitales, campañas de fomento de la lectura *online* a través de sus blogs y redes sociales y coordinando campañas con escuelas, autores y editores para dinamizar la rotación del catálogo adquirido.

→ **Mayor control de la tecnología.** Frente a una primera fase que conllevaba la contratación de los servicios de préstamo de plataformas comerciales tipo Overdrive, 3M Cloud Library o Baker & Taylor, varias bibliotecas europeas y norteamericanas están analizando la puesta en marcha de plataformas propietarias, como Library Simplified en Estados Unidos, Bibook en Francia, e-Boeken en Bélgica o eLiburutegia en el País Vasco, con el objetivo de tener un mayor control y flexibilidad a la hora de ofrecer sus servicios públicos a sus usuarios.

→ **Más allá de ebooks.** Las bibliotecas deben liderar la búsqueda de contenidos y ofrecer a sus usuarios todo tipo de contenidos digitales. En este sentido, las bibliotecas públicas más innovadoras están incorporando a sus catálogos todo tipo de contenidos: *apps* educativas, una amplia selección de libros autoeditados, contenidos generados por los usuarios, obras libres de derechos de autor, videojuegos, cine, música, etc., así como *ebooks* del sector editorial.

## ASPECTOS CLAVE A TENER EN CUENTA A LA HORA DE PONER EN MARCHA UN PROYECTO DE PRÉSTAMO DIGITAL

Como estamos viendo, desde la irrupción de Internet han sido muchas las cosas que han cambiado en la forma de crear, distribuir, comercializar y leer todo tipo de contenidos (libros, revistas, prensa, etc.). Con el fin de facilitar el camino que supone pasar de una biblioteca que ofrece solo contenidos en papel a otra donde también se incluya el préstamo digital en bibliotecas públicas y escolares, la siguiente infografía supone una guía aproximada con aspectos clave a tener en cuenta para ofrecer este servicio a los usuarios y asegurar el éxito del proyecto, incluyendo de esta forma a los lectores digitales que quizá se habían alejado algo de la biblioteca en los últimos años.

Lo que se desprende a simple vista es la amplia variedad de modelos que podemos adoptar, tomando las decisiones que en cada caso particular sean más adecuadas para cada biblioteca y sus usuarios.

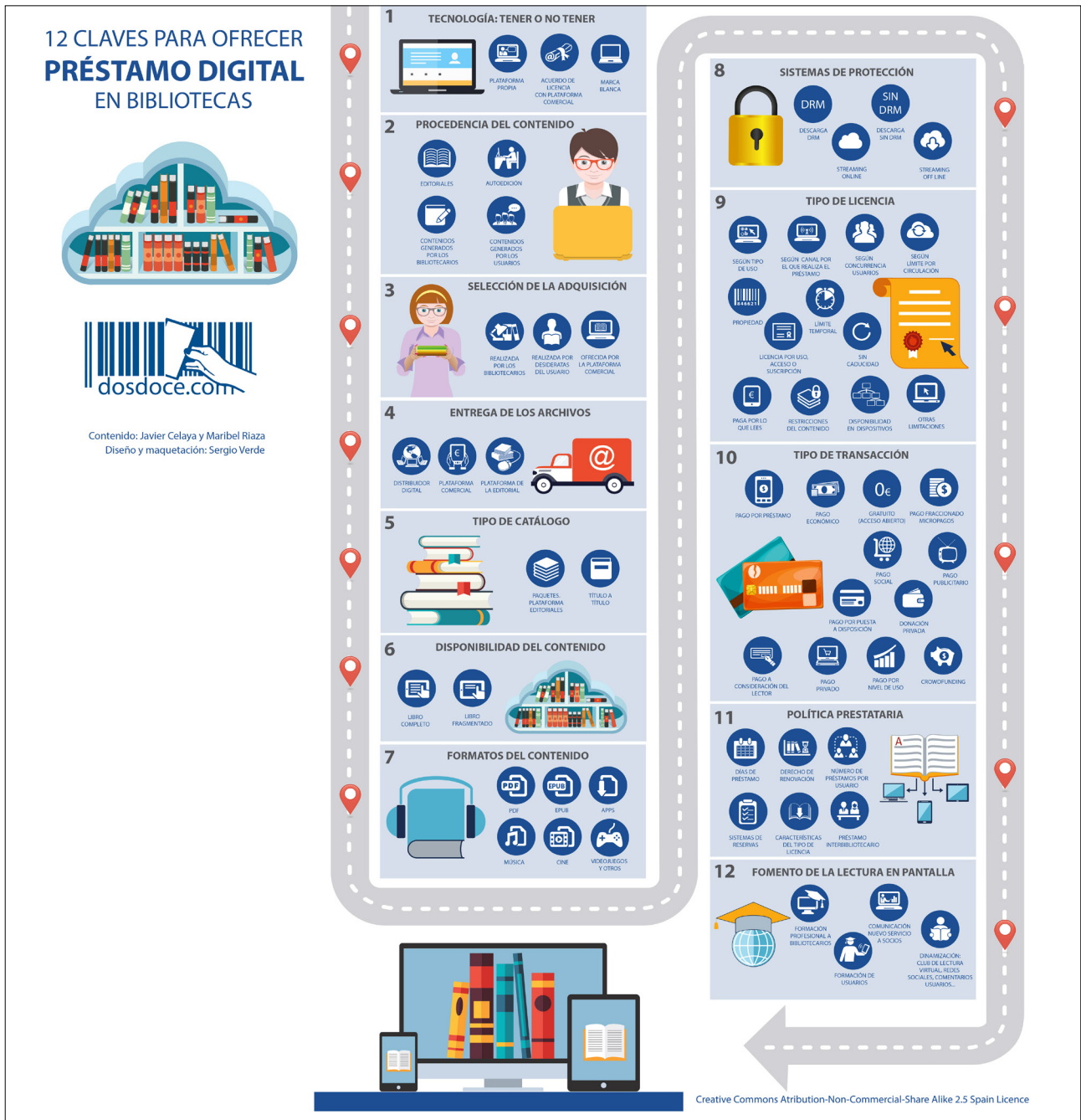


Figura 19. 12 claves para ofrecer el préstamo digital en bibliotecas. Fuente: [Dosdoce.com](http://dosdoce.com)

## 2.8. PLATAFORMAS DE COMPRA Y VENTA DE DERECHOS

Al hablar del “pago por consumo” mencionábamos una iniciativa pionera en nuestro país, *conlicencia.com*, una plataforma desarrollada por el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) para la venta *online* de licencias de pago por uso de contenidos de libros, revistas y periódicos en español y en otras lenguas. Pues bien, este tipo de plataformas está suponiendo una nueva tendencia dentro del sector editorial. Las recientes alianzas profesionales entre dos de las ferias del libro más importantes del mundo con plataformas *online* de derechos de autor son una señal evidente del creciente interés en este tipo de servicios *online*.

Por un lado, la Feria del Libro de Frankfurt ha anunciado recientemente su inversión en la plataforma inglesa [IPR License](#), un *marketplace* que conecta editores y agentes literarios de todo el mundo para comprar y vender derechos a través de su web. Esta *joint venture* permitirá a la plataforma llegar a una audiencia de profesionales mucho más amplia, a la vez que reposicionará a la Feria del Libro de Frankfurt como uno de los encuentros que más apuesta por las iniciativas digitales.

Por otro lado, la Feria del Libro de Londres acaba de anunciar su alianza con la plataforma inglesa [PubMatch](#), una herramienta que cuenta ya con 10.000 usuarios, a quienes permite hacer transacciones de compra y venta de derechos *online* durante todo el año.

Estas dos alianzas indican que las ferias internacionales se están dando cuenta del valor añadido que representa este tipo de plataformas para los editores y los agentes. Estas plataformas permiten a las ferias dar servicio a lo largo del año a los profesionales del mundo del libro, más allá del encuentro físico anual.

Lo cierto es que desde hace ya varios años operan a nivel internacional varias plataformas –como Publishers Marketplace, LiteraryMarketPlace, Orights, IPR License, Inbooker o PubMatch, entre otras– que tienen como objetivo dar servicio a los editores y agentes interesados en la compra y venta de derechos en el mundo anglosajón. [Publishers Marketplace](#) es una de las plataformas más veteranas del mercado, que lleva más de 10 años operando en Internet. Cuenta con una base de datos de 75.000 registros, informes diarios de las transacciones que se llevan a cabo, información detallada y datos de contacto de miles de profesionales del sector anglosajón.

[LiteraryMarketPlace.com](#) es el directorio del sector editorial americano y canadiense. Durante muchos años ha sido la principal herramienta, utilizada en más de ciento ochenta países de todo el mundo por prácticamente todos los interesados en estos dos mercados. La herramienta ofrece listados de más de treinta mil profesionales, compañías, libros, revistas, premios, cursos y eventos, así como diferentes opciones de búsqueda avanzada de información.

Desde 2012, la arriba mencionada plataforma IPR License centra su negocio en la interacción directa entre los editores y los agentes interesados en la compra y venta de derechos internacionales. El servicio ofrece a los profesionales cerca de trece millones de registros y una ingeniería de búsqueda inteligente de información.

Asimismo, PubMatch también centra su negocio en la interacción directa entre sus 10.000 usuarios (de ciento cincuenta y un países diferentes) y ofrece servicios de compra y venta de derechos *online*. Su base de datos, con opciones de búsqueda avanzada, cuenta con 100.000 títulos, principalmente del sector editorial anglosajón, aunque también está abierto al resto de mercados.

Aunque las plataformas [Orights](#) e [Inbooker](#) nacieron en el continente asiático, también aspiran a convertirse en intermediarios internacionales.

Dentro de este contexto acaba de surgir en España la plataforma [The Spanish Bookstage](#). Esta nueva plataforma tecnológica permitirá a todos los profesionales del sector editorial estar al día sobre cualquier información relacionada con la compra y venta de derechos de libros en español de todo el mundo.

Esta nueva plataforma pretende ofrecer el mismo servicio que los casos anteriores, pero a los editores y agentes interesados exclusivamente en la compra y venta de derechos de libros en español de España y Latinoamérica<sup>123</sup>. Su principal objetivo es aglutinar toda la información sobre los mercados en español en un único espacio y ofrecer un contenido de calidad, exhaustivo, actualizado y fiable, potenciando de este modo el intercambio comercial entre editoriales y agencias literarias.

A través de esta web, los profesionales interesados en obras en español pueden informarse en tiempo real sobre todo lo relacionado con la compra y venta de derechos de autor de libros en lengua española y acceder a un registro exhaustivo de todos los profesionales y de toda la actividad del sector en todo el mundo hispano. La iniciativa, liderada por Martina Torrades y Anna Ascolies, veteranas agentes literarias y editoras, surge en un momento en el que se observa un creciente interés por la lengua española y su producción editorial, y pretende dar respuesta a una demanda no atendida y sumarse a las nuevas herramientas web que se están creando para afrontar la necesaria transición digital que estamos viviendo.

---

123 Ver: <http://www.todoereaders.com/spanish-bookstage-una-plataforma-interesante-para-libros-en-espanol.html>

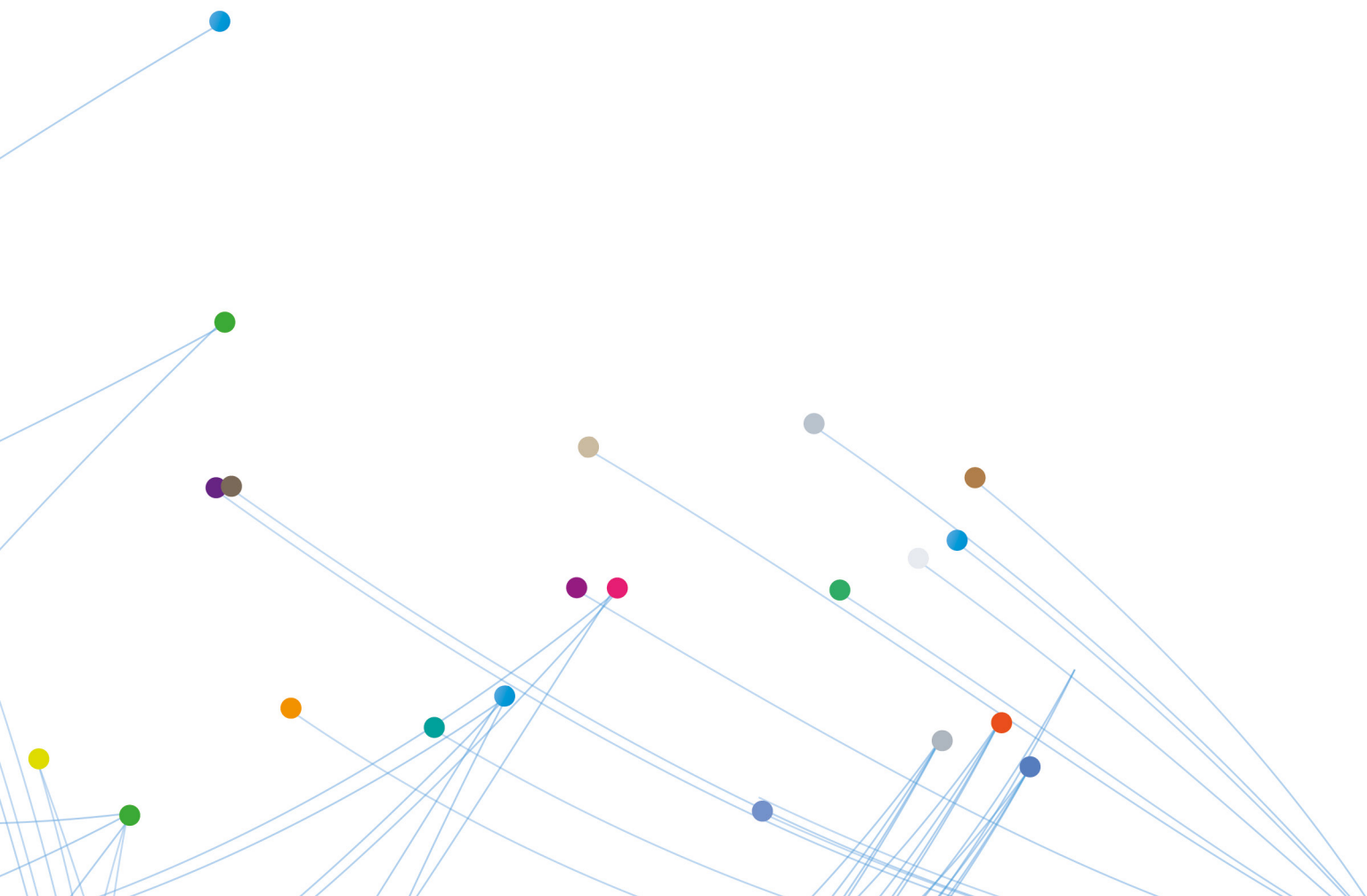


---

# 3. ¿Dónde estamos?

## El *e-commerce* y la evolución de los modelos de pago

---



Decir que Internet ha cambiado la forma que en que nos relacionamos a todos los niveles, desde el comunicativo al comercial, no es decir nada nuevo. Pero tampoco se puede obviar el carácter universal de Internet y su creciente número de usuarios, que junto a todas las nuevas tecnologías subyacentes a este ya no tan nuevo medio, ha hecho que cualquier tipo de industria replantee necesariamente sus modelos de negocio.

La evolución experimentada en apenas 20 años en cuestiones comerciales ha sido revolucionaria en muchos aspectos: ha supuesto pasar del comercio directo, las importaciones y las exportaciones de bienes de consumo a través de medios de transporte tradicionales a la posibilidad de pedir e incluso adquirir un bien con tan solo un clic.

La entrada de Internet en el comercio ha traído consigo la aceleración en la lucha por la eficiencia y servicios cada vez más adaptados al consumidor. La idea de optimizar la relación entre compañía y cliente ha provocado una necesaria revisión de la “cadena de valor”, que ha supuesto una mayor exigencia a cada eslabón e, incluso, la eliminación de algunos de ellos.

La llegada del *e-commerce* y los *e-business* supone también una vuelta de tuerca en la manera de idear nuevos modelos de negocio que se basan en la tecnología, pero que requieren estrategias que hacen que no hablemos solo de tecnología. Estos nuevos modelos de negocio no están tan limitados por el tiempo, el espacio o las fronteras territoriales, y aportan una mayor velocidad al mercado y una mayor flexibilidad y agilidad, así como una expansión global acelerada en la que proveedor y cliente llegan a una mayor integración.

Para tener éxito en la nueva economía, las empresas están teniendo que transformarse paulatinamente en compañías cada vez más digitales. Lo estamos viendo en todos los sectores. Ahora más que nunca, la economía supone un proceso evolutivo que se tiene que ir adaptando a los cambios prácticamente en tiempo real. Ya no estamos en la época estática de las transacciones comerciales en la que una compañía ofrece un producto, lo distribuye, llega al comercio y se le vende al cliente.

Actualmente, cualquier bien digital puede ser ofrecido de múltiples maneras, con modelos de negocio más o menos flexibles o con una combinación de modelos que buscan soluciones personalizadas e instantáneas. Estar, pues, al día para poder seguir el ritmo de la economía digital supone la necesidad de implementar soluciones tecnológicas y estrategias que se adapten a los cambios constantes.

Hoy Internet permite a los clientes tomar el control de cualquier transacción. En el pasado, el minorista establecía a qué horas los clientes podían acudir a la tienda y qué productos estaban a su disposición. En este momento, los clientes *online* tienen elección absoluta sobre cuándo y dónde quieren comprar.

La red proporciona un espacio donde los compradores tienen la mayor cantidad de opciones de compra posible y donde pueden encontrar los mejores precios para cualquier producto. Del B2C se ha llegado incluso al C2C, con compañías como eBay, que ponen en contacto a clientes con clientes y a consumidores con consumidores. Es decir, que el comercio electrónico le ha dado la vuelta a las relaciones entre quien hace la oferta y quien crea la demanda. Nunca el cliente estuvo tan en el centro de todo.

Una definición muy general del comercio electrónico es que se trata de cualquier tipo de transacción comercial que se realiza de manera electrónica, es decir, a través de la red. Este tipo de operaciones comenzó con empresas de intercambio electrónico de datos entre empresas y con envíos y recibos de pedidos, pagos, etc. El correo electrónico, la mensajería instantánea y luego los carritos de la compra y los servicios web asentaron este modelo comercial, que pasó de ser usado entre empresas (B2B) a alcanzar la relación directa entre empresa y cliente (B2C).

Por tanto, hemos llegado a un punto en que el comercio electrónico ha conseguido un reforzamiento y un aumento de capacidad competitiva, porque permite una comunicación directa con los consumidores y, bien empleado, es una herramienta flexible que se adapta a las diversas metamorfosis del medio digital y de los hábitos de los consumidores. El comercio electrónico brinda una oportunidad única a aquellas empresas que quieran afianzar su liderazgo en la economía digital.

Sin embargo, uno de los errores más comunes a la hora de analizar el potencial de los carritos es pensar solamente en las operaciones de venta entre compañías y consumidores (B2C), cuando el potencial añadido está en la gestión integrada de las ventas directas a empresas e instituciones (más conocido como B2B) a través de una misma plataforma de comercio electrónico.

El auge de este modelo está obligando a muchas empresas a replantearse una migración hacia lo digital y tener que crear un modelo propio de comercio electrónico. Los usuarios se hacen más sofisticados en su consumo de contenidos en la red y exigen mejores prestaciones por parte de las plataformas de comercio electrónico, así como mejores experiencias de compra. Esto obliga a los promotores de estos proyectos a rediseñar sus sitios web constantemente para añadir nuevas funcionalidades y servicios *online*. Poner únicamente un carrito en la página web de una empresa no garantiza ningún resultado. Si la compañía no convierte el comercio electrónico en el eje de su estrategia de marketing y ventas, los resultados siempre serán escasos dentro de un entorno de economía digital.

Entender el comercio electrónico y la oferta de contenidos y servicios digitales (o su transformación de contenidos a servicios, como hemos visto en el caso de Planeta Hipermedia) supone analizar, investigar e implementar modelos de negocio que se adapten a las nuevas posibilidades, desde el punto de vista de la compañía pero también desde el prisma del cliente y de sus necesidades, muy unidos al aquí y ahora a la personalización y al consumo flexible. Así, modelos de negocio como el pago fraccionado, por consumo, *streaming*, etc., como los que hemos analizado aquí, comienzan a ser las nuevas vías de comercio.

### 3.1. DE LA TIENDA (*RETAIL*) AL MÓVIL

La transformación digital de la que hablamos requiere una planificación para que la inversión en ese proceso consiga sus objetivos. El hecho de que se dé en el ámbito digital no deja de ser un cambio para adaptarse a las personas, a los clientes.

Muchos negocios se han visto obligados a transitar de la tienda al comercio *online*. Otros mantienen los dos modelos. Cada uno de dichos modelos tiene sus beneficios, y estar en la web no es en absoluto garantía de éxito, si bien cada vez hay más maneras de intentar maximizar unas posibilidades que en el mundo analógico son mucho más limitadas.

Uno de los principales obstáculos para la transición digital de las tiendas físicas ha sido la reducción de márgenes para competir con las compañías nativas de Internet. No es lo mismo un negocio que se pasa al comercio *online* porque no ha funcionado como tienda física que aquel que lo entiende como una necesidad de modernizar su actividad o que el que lo utiliza como soporte de un comercio con base en una tienda física.

Ante todo, debe funcionar siempre sin problemas la página web o plataforma de *e-commerce*, así como los sistemas de pagos, puesto que son sus dos ventajas sobre el comercio *offline* y consiguen que sea un negocio permanentemente abierto y, a ser posible, de manera global. Es decir, listo en todo momento para las necesidades del cliente.

El informe de Google *Consumer Barometer España*<sup>124</sup> ofrece valiosos datos de uso de Internet a nivel nacional e internacional. A continuación repasamos algunas de sus conclusiones:

- En general, los usuarios de todo el mundo acostumbran a consultar, cada vez con mayor frecuencia, Internet desde todo tipo de dispositivos. El usuario español también es móvil (80%), y se conecta preferen-

---

124 En <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=ES>

temente a través de *smartphone* (31%) para hacer búsquedas, tanto a través de motores (57%) como en redes sociales (51%), así como para ver vídeos (49%).

→ Aunque la mayoría de usuarios españoles que se informa para hacer compras *online* recurre al ordenador, el *smartphone* es también una herramienta muy utilizada (29%), especialmente para ver consejos y opiniones (36%) y comparar precios (31%).

→ De acuerdo con este barómetro, cuando los españoles buscan información en Internet acerca de negocios locales, la mayoría lo hace a través de motores de búsqueda (87%), aunque otros van directamente a la web del negocio en cuestión (44%). Estas búsquedas, por lo general, giran en torno a los precios (54%) y a la ubicación concreta de los negocios (34%).

→ Los españoles también compramos *online* fuera de nuestras fronteras (55%), fundamentalmente porque encontramos mejores ofertas (51%), otras condiciones de compra (26%) y un catálogo más extenso. Entre los productos más adquiridos en el *e-commerce* internacional están los libros y la música, que comparten un segundo puesto (sumando un 21%) tras las prendas y los accesorios de moda (39%).

Todas las empresas, también las del sector editorial, deben tener muy presente este tipo de análisis; estudiar las motivaciones de los usuarios cuando utilizan Internet para conocer más acerca de los negocios que los rodean, asegurarse de que sus clientes son capaces de encontrar la información que buscan en su web móvil y explorar las posibilidades que la publicidad basada en la ubicación y la fiebre de los vídeos *online* les ofrecen para atraer la atención de los consumidores.

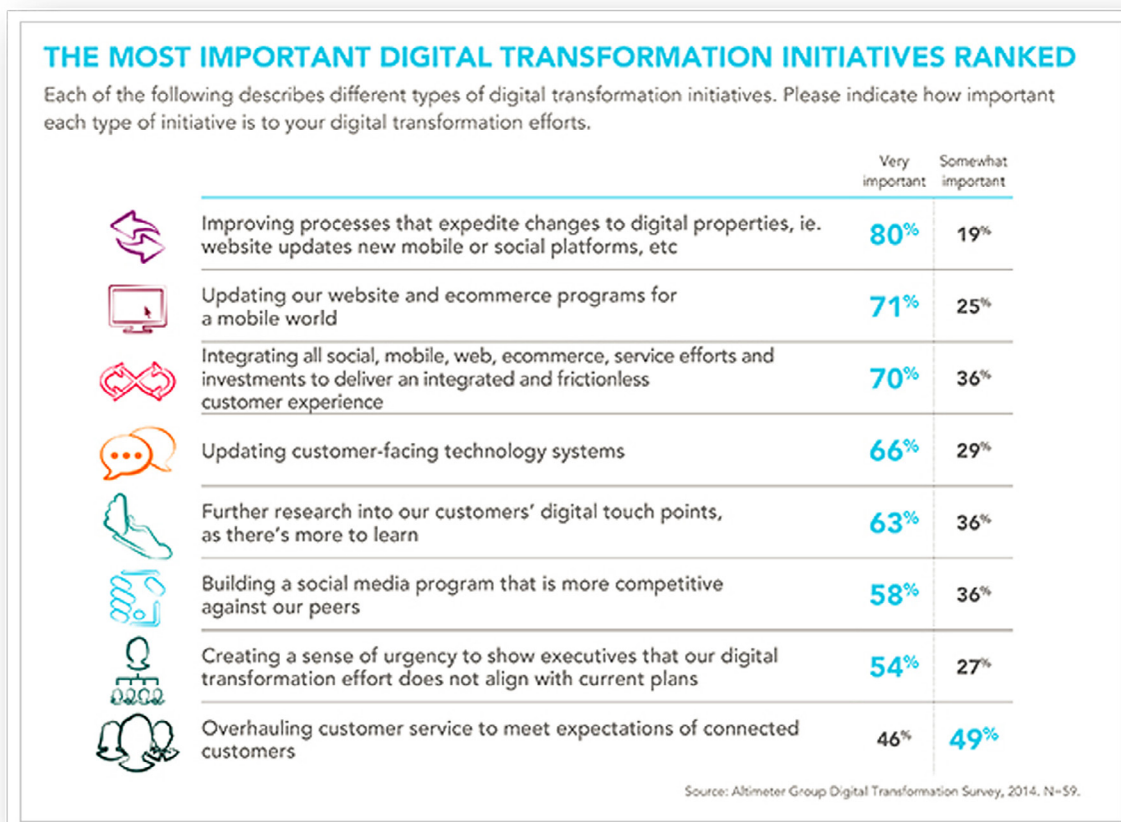


Figura 20. Diferentes tipos de iniciativas para llevar a cabo la transformación digital. Fuente: <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

El comercio electrónico está ocupando sin duda un lugar central en el desarrollo de la economía internacional. Cada vez más minoristas están cambiando sus presupuestos de gastos fuera de las tiendas para centrarse más en el crecimiento de sus plataformas de comercio electrónico.

La llegada del *e-commerce* y de la digitalización, impulsados cada vez más por los soportes móviles, no significa el fin de las tiendas físicas, bien al contrario. Establecimientos de todo tipo (de moda, librerías, de aparatos tecnológicos, etc.) trabajan cada vez más para ofrecer una experiencia especial dentro de las tiendas físicas con el fin de estimular la decisión de compra de los clientes.

La irrupción en el sector cultural de las tecnologías de tercera generación –geolocalización, pantallas táctiles, códigos QR, etc.– ofrece a muchos comercios, por ejemplo a las librerías, un impresionante abanico de oportunidades para enriquecer la experiencia de un cliente durante las fases de descubrimiento, compra y lectura de un nuevo libro, independientemente de que lea libros en papel o en formato digital. La experiencia de compra en espacios físicos está cambiando a una velocidad de vértigo.

De este modo, poco a poco parece que las tiendas físicas se atreven a innovar mediante el uso de tecnologías que, en ocasiones, podrían parecer del futuro. Se trata de lograr una experiencia nueva para el cliente implantando sistemas de interacción y personalización. Desde el surgimiento de escaparates táctiles (pantallas) que permitirían hacer o encargarse de compras sin necesidad de entrar en la tienda o buscar contenidos –como pueden ser libros, información, etc.–, hasta escaparates que, con sensores y cámaras, hacen jugar y participar a los viandantes que se detienen delante de una librería.

Con el auge del *e-commerce* muchas voces se han alzado en contra al imaginar ciudades con una fisonomía triste por la llegada de la tecnología, sin tiendas, sin comercio, sin vida. Nada más lejos de esta idea. La tecnología también está para incorporarse a la experiencia en los espacios físicos y, con ello, fomentar incluso su permanencia. No obstante, otros tipos de empresas están encontrando un espacio ideal en el comercio en Internet a través de diferentes modelos de negocio, flexibles y personalizables, como los que acabamos de analizar en el presente informe.

La llegada de iTunes, la posibilidad de ver en casa películas por *streaming* o los lectores de libros digitales están desplazando en cierto modo a tiendas de discos, videoclubs y algunas librerías, respectivamente. Los videojuegos también ofrecen cada vez más contenido *online*, mientras que las tiendas físicas subsisten más alquilando o revendiendo juegos usados.

Los datos que aporta el *European B2C E-commerce Report 2015*<sup>125</sup> señalan que las ventas de comercio electrónico de B2C Europa aumentaron un 14,3% en 2014 en toda Europa. Con ello se ha llegado a los 423.800 millones de euros de facturación. En conjunto, los 28 estados miembros de la Unión Europea alcanzaron un volumen de negocio con el comercio electrónico B2C de 368.700 millones de euros, lo que supone el 87% de las ventas totales.

Es evidente que el *e-commerce* está contribuyendo a la economía europea, también a través de la creación de puestos de trabajo. Se estima que el sector del comercio electrónico B2C en Europa ha creado 2,5 millones de empleos, directa e indirectamente.

Los países que más destacan en comercio electrónico son el Reino Unido (con un volumen de negocios de comercio electrónico que aumentó un 14,7% y alcanzó los 127.100 millones), junto a Alemania y Francia, con un aumento de 12,3% hasta los 71.200 millones de euros y un crecimiento del 11,2% hasta alcanzar los 56.800 millones de euros, respectivamente.

---

125 En: <http://www.ecommerce-europe.eu/press/2015/european-e-commerce-turnover-grew-by-14.3-to-reach-423.8bn-in-2014>

En cuanto al uso del móvil, las cifras siguen creciendo en todos los aspectos, y uno de los más destacados es en lo que precisamente concierne al *e-commerce*. Según un informe de la compañía Criteo<sup>126</sup>, se estima que a finales del 2015 la cuota de pago a través del móvil alcance el 40% a nivel mundial. Solo en España ya se alcanza el 36%. La tasa de crecimiento general, según Zanox<sup>127</sup>, sería del 105% en ingresos que vienen de dispositivos móviles y un incremento del 82% de las transacciones.

Según advierte también el estudio de Criteo, los productos que se buscan y compran a través del móvil y del ordenador de mesa o portátil son los mismos; los PC son más usados en horas de trabajo, mientras que los soportes móviles se utilizan más en el tiempo libre. Dentro de estos soportes, lo móviles son más usados en las primeras horas de la mañana (con una cuota del 28% de compras), frente a las tabletas, de uso generalizado en las últimas horas del día, y con un 40% de la tasa de compras.

## 3.2. *BIG DATA*. LA CLAVE DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DIGITALES

Si hay una ventaja que tiene el comercio electrónico es, sin duda, su capacidad para conocer de manera exhaustiva al cliente. Como venimos señalando, el cliente está cada vez más en el centro de toda transacción comercial u oferta de servicios. La importancia de los llamados *Big Data*, reivindicada ya desde todos los planos del uso y comercio digital –y no solo digital– se empieza a tomar en serio sector a sector con sus particularidades.

El sector cultural no es ajeno a esta necesidad, como queda constatado en el informe *Counting What Counts: What Big Data Can Do For The Cultural Sector*<sup>128</sup>. En este informe se dibuja un panorama general de los *Big Data* en el sector cultural, donde se apuntan las principales deficiencias y se sugieren vías de mejora. Se pone de manifiesto la necesidad de un uso más completo de los datos, de un nuevo enfoque y de una mayor formación en la necesidad de trabajar con esta información, que puede ahorrar costes y ayudar en el diseño de nuevas estrategias.

Un cambio de mentalidad obligado es dejar de ver la recopilación y notificación de datos como una carga, y comenzar a invertir, tanto en instituciones públicas como privadas, en esta labor que puede revitalizar cualquier sector.

El uso y desarrollo necesarios se analizan desde tres fases:

- **Datos acerca de operaciones directas** (por ejemplo venta de entradas) que son los más sencillos.
- **Datos específicos para el entorno digital**, que en ocasiones se mezclan con datos “materiales” (es decir, fuera de la captación digital) dando lugar a enfoques incoherentes.
- **Datos integrados**, referidos tanto a los físicos como a los digitales.

El informe propone tres líneas de actuación:

- **Datos para nuevas estrategias**. Las organizaciones culturales deben auditar el uso de datos, tanto internos como externos, para establecer una línea de trabajo actualizada con revisiones periódicas, evaluaciones y métricas.

126 En: <http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>

127 En: [http://blog.zanox.com/es/espana/wp-content/uploads/2015/03/zanox-mobile-performance-barometer-2015\\_ES.pdf](http://blog.zanox.com/es/espana/wp-content/uploads/2015/03/zanox-mobile-performance-barometer-2015_ES.pdf)

128 En: [http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/counting\\_what\\_counts](http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/counting_what_counts)

- **Proyectos *pathfinder* (o exploratorios)**. Permiten analizar los diferentes enfoques de los datos, incluyendo la evaluación de la integración de las fuentes ya existentes, la presentación y visualización de datos y nuevas formas de medición.
- **Fomento de la “capacidad”**. Facilita que los responsables de las entidades o compañías del sector cultural desarrollen esta filosofía y fomenten las habilidades necesarias para integrar una cultura de datos en la toma de decisiones al más alto nivel.

La asunción de la importancia de los *Big Data* da como resultado una mayor eficacia y capacidad de respuesta, tanto a las demandas de los usuarios y del sector como a los cambios que se estén produciendo.

En el sector de las publicaciones y editorial en concreto se está trabajando en esta línea. Hasta hace relativamente poco, los datos que podían obtener las editoriales de la venta de sus libros eran más que limitados: apenas saber en qué librerías estaban colocados y cuántas ventas habían conseguido de cada ejemplar. De eso se ha pasado a la posibilidad de conocer a clientes, lectores y potenciales lectores, en ocasiones sin necesidad de intermediarios.

Con la ayuda de las herramientas sociales, de las páginas web, de las comunidades *online*, de las ventas de libros digitales, etc., los editores tienen más oportunidades que nunca para tener cartografiado el mapa de datos de su mercado para anticiparse y tomar mejores decisiones. El conocimiento propio de los *Big Data*, más allá de lo que únicamente les puedan aportar terceros, se va a convertir en breve en el máximo objetivo de las editoriales. La toma de decisiones va a depender en gran medida de esos datos. Cuanto más se invierta en este terreno, mayores ventajas competitivas se conseguirán.

En un artículo de *Publishers Weekly*<sup>129</sup> se llamaba la atención recientemente sobre esta nueva necesidad que va a hacer que el sector no dependa tanto o casi exclusivamente de la intuición, sino que tendrá acceso a un considerable volumen de datos. Según este artículo, responsables y directores de diversas áreas de conocidas e importantes editoriales reconocen que van a poner su foco de ahora en adelante en este área, promulgando el valor de los datos primarios y secundarios para conseguir mayores inversiones en este campo.

Como es lógico, de poco sirve la inversión si ante datos evidentes no se toman las decisiones correctas o si se insiste en querer ir contracorriente porque no se saben o no se quieren interpretar. El mercado en el entorno digital se expande, y a través de Internet los contenidos pueden llegar a lugares diferentes e insospechados (por ejemplo, países en los que al aprendizaje del castellano está en auge), lo cual fuerza a utilizar estrategias diferentes, dado que las costumbres y los hábitos son otros. Tanto la gestión como la buena interpretación de este volumen de datos van a ser fundamentales para decidir a la hora de implementar los diferentes modelos de negocio posibles.

### 3.3. DEL “TODO GRATIS” A LA DIVERSIFICACIÓN: HACIA UN MODELO DE CONVERGENCIA

Uno de los mayores errores en los que se incurrió en los inicios de las ofertas de servicios y contenidos en Internet fue ofertar el “todo gratis” mientras hubiera un producto tangible que poder seguir vendiendo en tiendas. El caso de la prensa ha sido paradigmático en este sentido, puesto que ha ido reduciendo sus ventas paulatinamente en los quioscos a medida que ofrecía sus contenidos de manera gratuita en la red.

---

129 En: <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/london-book-fair/article/61721-london-book-fair-2014-big-data-should-publishers-even-care.html>

Pasar del “todo gratis” a los contenidos de pago está siendo una de las tareas más difíciles –y hasta traumáticas en muchos casos– de algunas empresas que ahora se ven en la necesidad de competir *online* para seguir subsistiendo, e incluso para mantener sus tiendas o productos en el mundo físico.

Tras el estallido de la burbuja de Internet, que se apoyó en gran medida en el contenido *online* gratis con fondos de los inversores y una renta máxima de publicidad, muchas empresas intentaron pasar a cobrar por su contenido web, con mayor o menor éxito. Es el caso de Microsoft, que se adentró en el negocio de las revistas *online* con Slate y que, en un principio, tras ser abiertamente gratis, intentó cobrar las suscripciones con poco éxito. En septiembre de 2007, *The New York Times* abandonó la versión de pago de sus páginas editoriales después de dos años de intentos, hasta que poco a poco han ido buscando nuevos modelos más flexibles, como vimos en el capítulo correspondiente.

Al usuario o cliente que se ha acostumbrado sin culpa alguna al “todo gratis” en la red es difícil convencerle de la noche a la mañana para que comience a pagar por todo. Aquí es donde reside una de las claves de los diferentes modelos de negocio que hemos analizado.

Son modelos que han surgido en un intento por ofrecer contenidos de manera justa y equilibrada, que hacen comprender al consumidor que, aunque no sea gratis, no se trata de adquirir un todo o nada, sino lo que realmente quiera, a un precio razonable en cualquier momento. Satisfacer las necesidades de los consumidores, hacerles sentir justamente beneficiarios de un servicio o contenido gracias a un modelo pensado a su medida, está contribuyendo en gran medida a que, poco a poco, se desvanezca la idea de que en Internet todo debería ser gratis.

Esta idea, apoyada por personas de reconocido prestigio como Chris Anderson, ha funcionado en muy pocas empresas, básicamente en buscadores y operadores de telefonía, mientras que la industria creadora de contenidos –ya sean medios de comunicación o editoriales– ha obtenido escasos retornos de inversión. La publicidad *online*, aunque crece, no genera los suficientes ingresos como para sustentar el negocio de las publicaciones.

Como hemos visto, *free* no es exactamente *Freemium* (el modelo *Freemium* siempre encierra su parte de pago: el *Premium*, o similar), como tampoco el hecho de dar parte del contenido de manera gratuita (por ejemplo primeros capítulos de un libro, *teasers* para videojuegos, etc.) significa que se esté regalando nada, sino que se ofrece al consumidor la posibilidad de conocer bien el producto antes de adquirirlo. Muchos llamamientos en nombre de “todo gratis” no esconden más que marketing, y el marketing en sí no es un modelo de negocio sobre el que sustentar ingresos directos.

Del mismo modo, otro de los errores en que se ha incurrido a la hora de hablar del comercio electrónico y de los modelos de negocio ha sido la esperanza y el éxito –según puntos de vista– de la teoría de la “larga cola” (*Long Tail*). En el sector editorial, gran parte de este mito se ha sustentado en las formulaciones de Amazon y del mismo Chris Anderson al respecto.

Sin embargo, ya en 2010, un estudio<sup>130</sup>, que, sorprendentemente no obtuvo la atención que sería de esperar en épocas de incertidumbre como la que supone la transición digital, echaba en parte atrás el poder de la larga cola. Sus autores encontraron que esta teoría se había alargado con el tiempo y con los libros de nicho, representando un mayor porcentaje del total de ventas; es decir, que el fenómeno constituía un cambio permanente en lugar de ser un fenómeno de corta duración, como se creía en un principio.

En su análisis apuntaron a que en el 2008 los libros de fondo solo había supuesto el 36,7% de las ventas de Amazon, y que el excedente para el consumidor generado por los libros de nicho había crecido al menos 5 veces desde el 2000. No obstante, la habilidad de Amazon para vender libros de fondo o especializados se estaba viendo frenada.

---

130 En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1679991](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1679991)



Al igual que la teoría de la gratuidad de los contenidos digitales de Chris Anderson, los datos de ventas demuestran que las expectativas de la larga cola han sido sobrestimadas, puesto que, al contrario de lo que piensa Anderson, no aportan los ingresos necesarios para mantener un negocio digital. En realidad son solo un complemento del total de ventas que sustenta el negocio. El hecho de que Internet favorezca la visibilidad no garantiza en absoluto las superventas de ningún fondo.

Esto no quiere decir que la larga cola deba ser subestimada o que no exista. Pero un modelo de negocio, por muy digital que sea, no puede poner el foco o sus esperanzas en los fondos. A pesar de las cada vez más eficaces herramientas para descubrir y recomendar libros, el peso de las ventas sigue cayendo en las novedades editoriales.

No obstante, lo cierto es que algunos de los modelos que hemos analizado –basados en gran parte en las recomendaciones, como las de Netflix– favorecen el movimiento de la larga cola gracias a las suscripciones y a la recopilación de datos (*Big Data*) de clientes que ello supone.

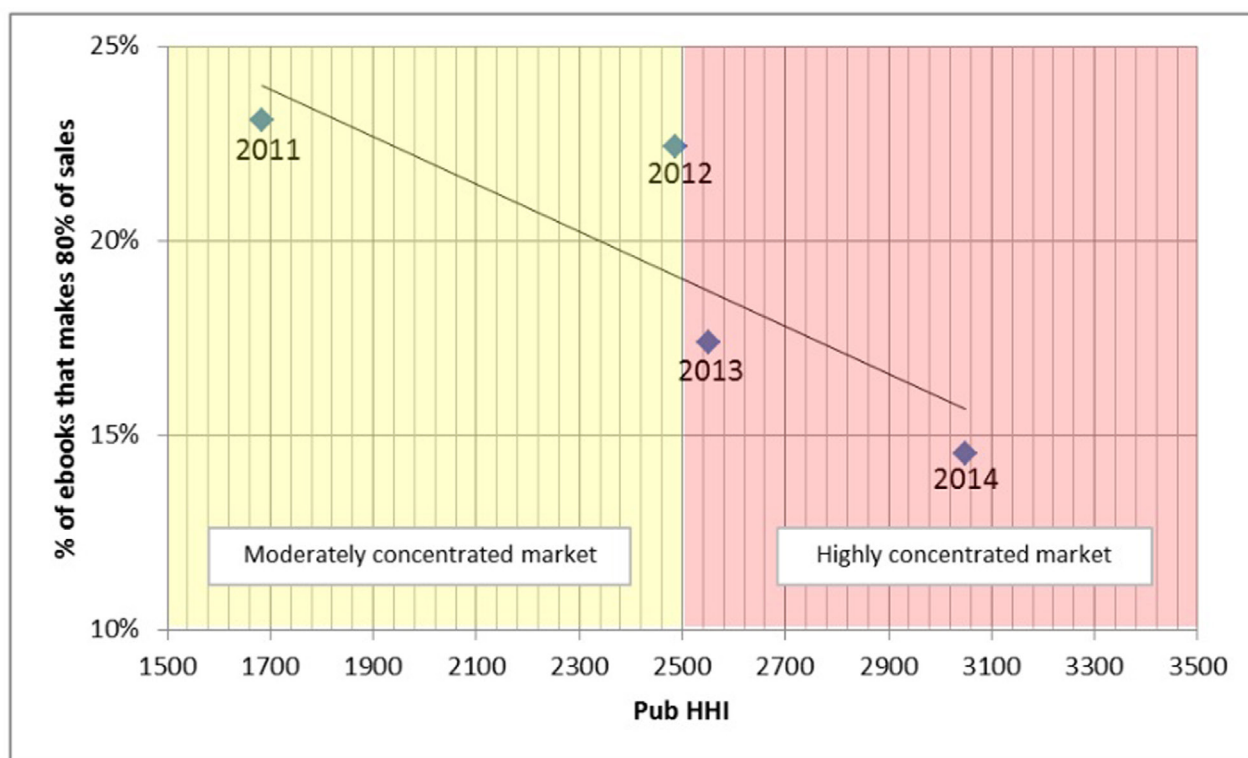


Figura 21. *The Lost Tail: The Myth of Book Publishing's Long Tail*.  
Fuente: <http://www.digitalbookworld.com/>

En un informe mucho más reciente –*The Lost Tail: The Myth of Book Publishing's Long Tail*– se concluye que la cola es cada vez menos relevante, según el mercado de libros digitales se va incrementando. A medida que la cuota de mercado de los agentes globales crece, el impacto en las ventas de los minoristas pequeños e independientes disminuye drásticamente. De hecho, el mercado global de libros digitales ha crecido de forma muy significativa, pero los *bestsellers* siguen encabezando este crecimiento. Es decir, según las propias conclusiones del informe, la cabeza ha estado creciendo más rápido que la cola.

Lo cierto es que la digitalización ha traído consigo la necesidad de experimentar y buscar puntos de equilibrio gracias a la convergencia de diversos modelos de negocio que se adapten tanto a las posibilidades de los contenidos como al acceso y a las necesidades particulares e inmediatas de los clientes.

Si algo caracteriza esta nueva economía digital no es la confianza en un solo modelo de negocio o foco de atención, sino la diversificación de los focos para alcanzar a los diferentes segmentos de un mercado mucho más variado y flexible que el del mundo analógico, en el que lo local y lo fronterizo son condiciones invariables para la distribución y la venta de todo tipo de contenidos. Por tanto, como hemos visto, es necesario conjugar diferentes modelos de negocio, modelos mixtos, si queremos, lograr la sostenibilidad económica de las empresas que forman parte del mundo del libro y dar máxima satisfacción al cliente-lector.

## 3.4. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DIGITALES EN LATINOAMÉRICA

Aunque el desarrollo de la edición y la introducción de la cultura digital en Latinoamérica siguen ritmos muy desiguales, la tecnología y el libro digital ofrecen un amplio abanico de oportunidades de negocio a la industria del libro en toda Iberoamérica. El aumento en el número de libros electrónicos que se publica en estos países, la creciente importancia de la lectura digital y el progresivo papel de Internet como canal de distribución y comercialización del libro hacen pensar que el desarrollo del mercado digital será una realidad en la mayoría de los países iberoamericanos.

Romper la brecha digital constituye un reto para todas las economías latinoamericanas. La modernización de todas sus economías pasa, entre otras cosas, por fomentar las nuevas tecnologías y el uso de Internet en ámbitos como el comercio, los procesos industriales y la política. En este sentido, es imprescindible alentar y propiciar políticas públicas que apoyen la adopción de la banda ancha, lo que contribuirá a un aumento paulatino del PIB de cada país de la región. Este aumento de la banda ancha, sustentado en tecnologías 3G, conllevará un aumento del *e-commerce* basado en el móvil en toda la zona, pues no olvidemos que en la actualidad la penetración de móviles (celulares) se sitúa por encima del 84% en todo el continente.

## RETOS Y OPORTUNIDADES

Según el informe *Evolución y tendencias digitales en Latinoamérica*, elaborado por la plataforma de distribución de *ebooks* Bookwire<sup>131</sup>, existen varios retos y oportunidades para la edición digital en Iberoamérica en los próximos 5 años:

- Tras un primer paso centrado en la producción, la digitalización en la industria del libro tendrá que avanzar hacia la comercialización y distribución digital de las editoriales, tanto españolas como latinoamericanas, en todo el continente y en las principales tiendas y bibliotecas del mundo.
- Hay que crear nuevas formas de descubrir los libros y nuevos canales de venta, más allá de las librerías, pues el desarrollo de Internet en la región está modificando las formas, maneras y hábitos de acceso al consumo cultural, desde cualquier lugar y en todo momento.
- La consolidación de los mercados nacionales de edición en los principales países iberoamericanos surgirá de la apuesta firme por la edición digital.
- La era digital ofrece a los gobiernos y editoriales una nueva oportunidad para incrementar el número de lectores en la región; un objetivo en el que las bibliotecas serán herramientas clave.

---

131 En: <http://www.dosdoce.com/2015/04/30/las-oportunidades-del-libro-digital-para-la-edicion-en-espanol/>

→ La librería física, principal canal de comercialización del libro en Iberoamérica, deberá apostar por las nuevas tecnologías para asegurar su papel en la era digital.

En definitiva, existe una realidad cada día más aplastante: el libro en papel perderá fuste de manera acelerada en todos los canales no *retail* de la región latinoamericana, lo que abre enormes posibilidades comerciales para aquellas editoriales que lideren la creación de nuevos canales de comercialización B2B institucionales. Si las editoriales son capaces de implementar nuevos modelos de negocio y redes comerciales digitales en ese continente tendrán una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo. Una de las claves del mercado digital en la región residirá en no tener miedo a innovar con nuevos modelos de negocio, con el fin de facilitar a las bibliotecas, universidades, escuelas e instituciones gubernamentales el acceso a los mismos y a la compra.

## 4. Conclusiones

Según hemos visto en este apartado sobre los cambios evolutivos de la era de la economía digital, los nuevos modelos de negocio no pueden ser sino una búsqueda constante de un mejor servicio al cliente. Pero no de una manera obvia y tradicional, sino abiertamente flexible e incluso “usable” y hasta codiseñada con el propio cliente.

Esperamos que la lectura de este estudio ayude a los profesionales de las industrias creativas a diseñar el *mix* de modelos de negocio más adecuado para atender a las necesidades de cada uno de sus clientes. Confiamos en que la descripción de los modelos de negocio que hemos analizado sirva a estos profesionales para ordenar un poco más las ideas sobre las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos en cada caso particular.

El éxito a la hora de seleccionar uno u otro modelo de negocio va a depender en parte del tamaño de la empresa, de la especialización de su catálogo, del conocimiento de las necesidades de cada cliente, etc. Deseamos que con la lectura de este estudio hayamos conseguido aportarles una visión más amplia sobre las múltiples oportunidades que ofrecen los nuevos modelos de negocio en la era digital y despejarles algunas dudas o prejuicios sobre los mismos, pero sobre todo esperamos que les haya servido para reflexionar sobre cómo pueden empezar a integrar los mismos en su estrategia empresarial, ya sea una editorial, librería, biblioteca, tienda *online*, plataforma de distribución o medio de comunicación.

# 5. Créditos/autoría del estudio

Este documento ha sido elaborado por Dosdoce.com con el patrocinio de la plataforma conlicencia.com de CEDRO.

En la elaboración del estudio han participado María Jesús Rojas, Elisa Yuste, Maribel Riaza, José Antonio Vázquez y Javier Celaya de Dosdoce.com

El diseño y maquetación ha sido realizado por [Isla Gráfica](#).

ISBN: 978-84-944284-4-9

Se permite la copia y distribución de este estudio por cualquier medio, siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación de ella.

## EDICIÓN ESPECIAL PARA FIL GUADALAJARA 2015

Este estudio formará parte de los contenidos del **Foro Internacional de Editores y Profesionales del Libro**, que se celebra anualmente en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (México).

## SOBRE FIL GUADALAJARA

La Feria Internacional del Libro de Guadalajara es la reunión editorial más importante de Iberoamérica y un extraordinario festival cultural. Fundada hace 29 años por la [Universidad de Guadalajara](#), es una feria para profesionales en donde el público es bienvenido, lo que la distingue del resto de las principales ferias que se realizan en el mundo. Sin descuidar su vocación como un encuentro de negocios, la FIL fue concebida como un festival cultural en el que la literatura es la columna vertebral, así como un espacio para la discusión [académica](#) de los grandes temas que cruzan nuestra actualidad, con un [programa](#) en el que participan autores de todos los continentes y diferentes lenguas.

Durante los nueve días de la Feria, el público escucha a sus autores preferidos; la industria del libro convierte a Guadalajara en su corazón, y la ciudad se llena de música, arte, cine y teatro del país o región que sea el invitado de honor, que este año es Reino Unido.

## SOBRE CEDRO

El Centro Español de Derechos Reprográficos ([CEDRO](#)) es la asociación sin ánimo de lucro de autores y editores de libros, revistas y otras publicaciones, editadas en cualquier medio y soporte, que se encarga de defender y gestionar de forma colectiva sus derechos de propiedad intelectual de tipo patrimonial (reproducción, transformación, comunicación pública y distribución).

CEDRO tiene como misión mejorar en España las condiciones de trabajo de los creadores de la cultura escrita (escritores, traductores, periodistas y editores) y facilitar a los ciudadanos el acceso legal a libros, revistas y otras

publicaciones, editadas en cualquier medio y soporte. Para ello, fue autorizado por el Ministerio de Cultura en 1988, al amparo de la Ley de Propiedad Intelectual.

Las principales funciones de CEDRO son:

- **Autorizar.** Ofrecemos soluciones a través de nuestro sistema de licencias que permiten reproducir –mediante fotocopia o digitalización– y compartir las copias de las obras de nuestro repertorio en empresas, entornos educativos e instituciones. [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)
- **Remunerar.** Hacemos llegar a los autores y editores las cantidades que les corresponden por la utilización secundaria de sus obras, que provienen de nuestro sistema de licencias y de la gestión de la copia privada, el préstamo público, así como cualquier otra remuneración a la que tengan derecho por ley.
- **Representar.** Defendemos los derechos e intereses de autores y editores ante instituciones y organizaciones, nacionales e internacionales, y en los tribunales de justicia.
- **Gestionar.** Gestionamos la compensación equitativa por copia privada para autores y editoriales, la remuneración por el préstamo público para el colectivo autoral, y cualquier otra remuneración a la que tengan derecho por ley.
- **Informar.** Informamos, formamos y asesoramos sobre los principios de la propiedad intelectual.
- **Apoyar.** Contribuimos al desarrollo de actividades y servicios de formación, promoción y asistencia para autores y editoriales a través de la función social que nos encomienda la ley.

Más información en: [www.cedro.org](http://www.cedro.org)

## SOBRE CONLICENCIA.COM

[conlicencia.com](http://conlicencia.com) es una nueva plataforma digital que permite consultar y obtener en línea y de forma rápida y sencilla licencias de pago para el uso legal de más de 6 millones de libros, publicaciones periódicas y partituras musicales escritos en español.

A través de [conlicencia.com](http://conlicencia.com), empresas, centros de documentación, bibliotecas, universidades, colegios, academias y demás organizaciones pueden adquirir y gestionar en línea licencias de pago por uso para reutilizar de forma puntual y legal los contenidos de libros, revistas y otras publicaciones necesarios en su actividad. En apenas cuatro pasos, el usuario busca la obra (por autor, título, editorial o ISBN), indica el uso que precisa, conoce la tarifa por uso, la abona y recibe la licencia.

Esta herramienta permite equilibrar, gracias a las nuevas tecnologías, la necesidad de empresas e instituciones de utilizar y compartir obras escritas de forma legal y el derecho de los autores a ser remunerados por el uso puntual de sus escritos.

Al mismo tiempo, ayuda a estas organizaciones a mejorar la competitividad y eficiencia de su trabajo, a aumentar la calidad de los servicios que ofrecen (información, formación, análisis...) y a profundizar en su política de responsabilidad social corporativa.

Este proyecto es una iniciativa pionera en el mundo en la gestión digital de licencias de pago por uso. Su diseño y desarrollo son fruto de la experiencia adquirida por CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) en sus más de 25 años de existencia.

Más información en: [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com)

## SOBRE DOSDOCE.COM

Dosdoce.com es un portal que analiza el uso de las nuevas tecnologías en el mundo del libro. Desde sus inicios en 2004, el objetivo de Dosdoce.com ha sido animar a editoriales, librerías, bibliotecas, museos, fundaciones, etc., a utilizar todo tipo de tecnologías y a entender mejor las implicaciones y beneficios derivados de su uso en sus entidades.

A lo largo de estos años, Dosdoce.com ha elaborado más de 40 estudios e informes sobre el uso de las nuevas tecnologías en diferentes ámbitos del sector cultural. En noviembre de 2005 publicamos nuestro primer estudio: *El papel de la comunicación en la promoción del libro*. En 2006 publicamos dos nuevos estudios: *El uso de las tecnologías Web 2.0 en entidades culturales* y *Los retos de las editoriales independientes*. En octubre de 2007 publicamos el estudio *Tendencias Web 2.0 en el sector editorial*. En octubre de 2008, conjuntamente con la red social Ediciona, publicamos el estudio *La digitalización del libro en España*. En 2009 publicamos tres nuevos estudios: *La visibilidad de las ciudades en la Web 2.0* (a principios de año), *Visibilidad de los museos en la Web 2.0* (en octubre) y *Digitalización del libro y uso de las redes sociales* (en noviembre). En 2010 publicamos el estudio *Las galerías de arte en la web 2.0* y la *Chuleta de las redes sociales*, que ya ha superado las 20.000 descargas. Iniciamos el año 2011 con la publicación de la segunda edición del estudio *Las galerías de arte en la web 2.0*, y a mitad de año publicamos el estudio *Fútbol 2.0*, que analiza de qué manera los clubes de fútbol están incorporando las tecnologías 2.0 en sus estrategias de comunicación y en la promoción de sus equipos, jugadores, eventos, etc. Y terminamos el año 2011 con la publicación en septiembre del estudio *Industria editorial 2.0*, en noviembre del estudio *Conexiones entre museos en las redes sociales*, de la infografía *Derechos de los usuarios en la nube* y de las versiones en catalán, inglés y portugués de la *Chuleta de las redes sociales*.

Comenzamos el año 2012 publicando la *Cronología de la edición digital (1912-2012)*, la publicación de las versiones en catalán y euskera de la infografía *Derechos de los usuarios en la nube* y de los resultados de la encuesta *Anatomía del perfil del editor digital*. En septiembre de ese mismo año publicamos el estudio *El directivo y las redes sociales*, en colaboración con la Fundación CEDE y el Grupo BPMO.

Dosdoce.com inició el año 2013 dando a conocer un nuevo estudio, *Cómo colaborar con startups*, que reflexiona sobre cómo mejorar las relaciones entre las empresas que conforman el mundo del libro (editoriales, librerías, bibliotecas, etc.) y las famosas *startups* (empresas tecnológicas de reciente creación). En mayo de este mismo año publicamos un nuevo estudio: *Los museos en la era digital*. El equipo de Dosdoce.com finalizó el año con *Global Ebook*, un estudio que analiza la rápida evolución de los libros electrónicos en los mercados de Estados Unidos y Reino Unido, así como detalles pormenorizados de los mercados del libro digital que paulatinamente cobran forma en Europa, Brasil, China, India, Rusia y el mundo árabe.

En 2014, Dosdoce.com publicó 6 nuevos estudios. Inició el año publicando el estudio *Apps educativas*, que analiza el enorme crecimiento de estas herramientas como nuevas vías de acceso al conocimiento. Posteriormente publicó la *Chuleta digital para las bibliotecas*, una infografía que pretende convertirse en una guía de referencia para los profesionales del mundo del libro que quieran conocer las aplicaciones que ofrece la nueva generación de tecnologías en los distintos ámbitos de las bibliotecas.

En colaboración con Acción Cultural Española (AC/E) publicamos en abril de 2014 el primer *Anuario AC/E de cultura digital*, que tiene como objetivo convertirse en un documento anual de referencia que analice la evolución de las tendencias digitales en el mundo de la cultura, y que cada año pondrá el foco en un sector determinado. El anuario está estructurado en dos partes principales: la primera aporta un análisis de las tendencias digitales en el mundo de la cultura a través de nueve ensayos transversales que tocan todos los sectores culturales, realizados por especialistas en la materia. La segunda consiste en un estudio de casos de buenas prácticas, nacionales e internacionales, que detectan y exponen el impacto que están teniendo las nuevas tecnologías sobre un sector cultural específico; en el caso de esta primera edición versó sobre las artes escénicas, e hizo hincapié en ejemplos de casos de éxito.

En colaboración con Biografías Personales, Dosdoce.com publicó en junio de 2014 un estudio sobre el impacto de la autoedición en el sector editorial. El estudio *Autores independientes: la irrupción de la revolución indie* tiene como objetivo aportar a los profesionales del mundo del libro –ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios– un amplio análisis sobre el impacto de la autoedición en el sector editorial, para que cada uno de ellos pueda determinar sus oportunidades de negocio y los beneficios derivados de esta actividad.

En colaboración con Publishing Perspectives y Actualidad Editorial publicamos en septiembre la segunda edición de la *Guía de autores de la Feria del Libro de Frankfurt* con todo tipo de claves, sugerencias y recomendaciones para ayudar a los autores a sacar el máximo rendimiento a su visita a Frankfurt.

Por último, terminamos el año 2014 elaborando para CEDRO el estudio *Nuevos modelos de negocio en la era digital*, con motivo del lanzamiento de su plataforma conlicencia.com, que permite a los usuarios acceder a más de 6 millones de obras en español.

En 2015, Dosdoce.com ha publicado ya 5 nuevos estudios e infografías. Inició el año publicando la infografía *Aspectos clave a tener en cuenta en el préstamo digital*, una infografía que pretende convertirse en una guía de referencia para los profesionales de las bibliotecas que quieran conocer las 12 claves para poner en marcha con éxito un proyecto de préstamo digital para bibliotecas públicas, municipales o escolares.

En colaboración con Acción Cultural Española (AC/E) publicamos en marzo de 2015 el segundo *Anuario AC/E de cultura digital*, que tiene como objetivo convertirse en un documento anual de referencia que analice la evolución de las tendencias digitales en el mundo de la cultura. Este año el anuario ha centrado sus esfuerzos en analizar el impacto de las nuevas tecnologías en el mundo de los museos.

En colaboración Bookwire, la plataforma líder de distribución de *ebooks* de editoriales independientes y especializadas, publicó en abril de 2015 el informe *Evolución y Tendencias de los mercados digitales en Latinoamérica*. Este documento ofrece una serie de cifras y perspectivas claves para ayudar a los profesionales del sector editorial de todo el mundo a entender la transformación que está teniendo lugar en los mercados en idioma español y portugués, así como las oportunidades de negocio derivadas de dicha transformación.

Dosdoce.com publicó en septiembre de 2015, en colaboración con Biografías Personales, la segunda actualización del estudio *Autores indies. El auge de la autoedición*. Esta publicación tiene como objetivo aportar a los profesionales del mundo del libro –ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios– un amplio análisis sobre el impacto de la autoedición en el sector editorial, para que cada uno de ellos pueda determinar sus oportunidades de negocio y los beneficios derivados de esta actividad.

En septiembre de 2015, Dosdoce.com ha publicado la *Guía de modelos de compra de licencias de ebooks*, un documento que pretende convertirse en una guía de referencia para los profesionales de las bibliotecas que quieran conocer las singularidades y aspectos clave a tener en cuenta de los diferentes modelos de adquisición de contenidos digitales.

Por último, terminamos el año 2015 elaborando la segunda edición del estudio *La evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*, con el patrocinio de CEDRO que tiene como objetivo compartir con los profesionales del mundo del libro –ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios– un análisis amplio y actualizado sobre los modelos de negocio existentes en Internet, para que puedan determinar las oportunidades de negocio y los beneficios derivados de cada uno de ellos.

Más información en: [www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)





**conlicencia.com**

La solución para fotocopiar y digitalizar  
libros, revistas y periódicos

