

Cuando en 1999 Levine, Locke, Searls y Weinberger presentaron las 95 tesis del *Cluetrain Manifesto*, intentaban mostrar y reflexionar acerca del impacto de Internet en los mercados, organizaciones y consumidores. La primera tesis de aquel escrito afirmaba que «los mercados son conversaciones»; la séptima tesis apuntaba que «los hiperenlaces socavan las jerarquías»; y la tesis número cuarenta señalaba que «las compañías que no pertenezcan a una comunidad de diálogo, desaparecerán». Se podrían citar muchas otras, pero entendemos que aquí se concentra y examina la filosofía y el algoritmo en que se fundamenta Internet y la Web 2.0: el fomento de la creación mediante la participación y la gestión compartida de conocimientos, ideas y, por encima de todo, experiencias. De hecho, las marcas ya no venden productos ni servicios: *venden* «servicios y experiencias», y comercializan «diálogo e interacción». Si esto es así, nunca unas tesis como esas definieron con mayor precisión la situación a la que Internet aboca inevitablemente al mundo editorial. En principio, de hecho, una editorial es una empresa de servicios que gestiona contenidos y maneja expectativas, por lo que, en cierto sentido, promete «experiencias». Esto es lo que al menos nos diría un experto en *marketing*. Pero el mundo editorial, pese a que comienza a sentir la alargada presencia de la sombra digital, aún piensa de otra manera y no entiende las implicaciones de la llegada del nuevo paradigma digital. Aún sigue anclado en el viejo lema «tengo producto, busco clientes». La Web 2.0 ha dado la vuelta a todo: el mercado es el de las *audiencias y las conversaciones*, y el lema ya es otro: «tengo clientes, busco producto»; o mejor dicho: «tengo una comunidad, luego edito».

La generación de esas comunidades de afinidad, de esos colectivos que comparten intereses y perspectivas y, por tanto, potencialmente, gusto por un tipo de contenidos textuales, no es siempre unívoca: puede gene-

rarse a partir de una evidencia preexistente, de un blog, de un sitio web o de un canal de emisión digital que haya aglutinado a su alrededor, paulatinamente, una congregación de personas que comparten el interés por algo; puede, sin embargo, proceder de todo lo contrario: del esfuerzo por conectar y dar sentido, visibilidad e identidad propias a un interés presentado en forma de una comunidad de personas que se reconocen mutuamente. Sea como fuere el sentido de la generación de esa comunidad, es un hecho que su mera existencia, su atención sostenida y su fidelidad, pueden consistirse en el fundamento sobre el cual una editorial base su existencia.

¿Cómo se está preparando el mundo editorial para la «transición digital»? A borbotones, con espasmos, sin que exista una hoja de ruta de una transición digital ordenada. Mientras el paso a lo digital lleva años vertiendo el día a día de la industria musical, del cine e incluso del periodismo, cuando la televisión acaba de abandonar el sistema analógico para adentrarse sin miedo en el digital, el mundo del libro, icono de la industria cultural, sigue en cambio resistiéndose y levantando barreras ante lo digital, en cierto modo con la posible y probable «piratería» como excusa y la propiedad intelectual como pretexto. En cualquiera de los casos, «jamás en la Historia una tecnología se ha detenido debido a las protestas de quienes utilizaban o dominaban la tecnología anterior a la que sustituía»<sup>6</sup>. Aún cuando, en gran medida, la mayoría de los contenidos que la industria editorial genera son ya nativamente digitales –nacen, se maquetan y producen en programas informáticos, desde la recepción del manuscrito hasta el proceso que desemboca en la entrega a imprenta de un PDF–, eso no entraña ni es lo mismo, paradójicamente, que concebir digitalmente todo el proceso y el ecosistema de la edición. Entre el protocolo cotidiano de la digitalización y el ensamblamiento de todos los elementos necesarios para gestionar digitalmente toda la cadena de valor, queda todavía un trecho importante que avanzar.

Parece, por tanto, evidente que lo que hay que asimilar es la transformación de la empresa editorial analógica hacia la digital: el problema no es ya si digitalizar el fondo y/o las novedades, sino el de transformar el concepto de la empresa editorial, avanzar en el concepto de «empresa red» y «empresa en comunidad». Estamos, pues, ante una disrupción tecnológica que obliga al sector a una reconfiguración estratégica muy profunda, y en la que no se deben escatimar esfuerzos colectivos.

Esto da pie a que muchos tecnólogos y expertos afirmen a bombo y platillo, en muchos casos con un desconocimiento absoluto del mundo del libro, el retraso tecnológico de los editores. Desde hace ya años algunos gurús, desde sus blogs especializados, llevan alertando al sector editorial de

<sup>6</sup> Dans, E. *Todo va a cambiar*, Barcelona, Deusto, 2010.

la necesidad inminente de que se suban al tren digital, lo que, advierten, supondrá grandes inversiones en nuevas tecnologías, adaptando los contenidos a los nuevos soportes y a la mutante cazarería digital; en caso contrario, van a perder los editores, lo que no es una oportunidad, sino que serán barridos del mercado. En este nuevo escenario, lo han repetido los *techies* hasta la saciedad, el mundo del libro y los editores se presentan manifiestamente desarmados: aunque los procesos de preimpresión y producción son ciertamente digitales desde hace tiempo, hasta el momento el producto editorial final sigue comercializándose preferentemente en soporte papel y no en formato digital. Durante este tiempo estos gurús han tenido que realizar un sobreesfuerzo pedagógico, explicando paso a paso cómo el nuevo mercado del libro habla un nuevo lenguaje, el digital, lo que exige a los editores editar ya no en papel sino, por ejemplo, en ficheros descargables, bien para ser leídos en un *eReader*, en un *tablet*, bien en una pantalla de ordenador o en un móvil, o para ser colgados «en la nube». El problema es, en gran medida, el de disponer de una hoja de ruta de una transición digital meditada en su concepto y filosofía y con un cronograma de actuaciones bien definido, y en este punto la organización gremial y corporativa ha mostrado sus limitaciones estructurales y una parsimonia exasperante. Y a las administraciones públicas tampoco se les ha visto celeridad y visión. Es cierto que un sector industrial tan potente como el editorial no necesita tutelajes, pero sí hubiese sido interesante encontrarse con unas administraciones públicas y un engranaje asociativo mucho más generoso, alto de miras, sensible hacia las demandas de la industria del contenido.

El nuevo escenario ha sido descrito hace tiempo, y desde entonces el fuego cruzado no ha cesado entre los dos bandos enfrentados: los apocalípticos y los integrados. El desajuste entre, por una parte, los intereses de los grupos editoriales, que siguen apostando por una oferta en papel destinada a un mercado de masas, y los intereses de los productores de electrónica de consumo y sus aliados (operadores de telefonía), que se han lanzado a una cruzada por el control del emergente mercado digital, ha llevado a muchos a sentenciar que el mundo editorial está en mantillas respecto al entorno digital, y a afirmar que si no quiere perder la carrera de las nuevas tecnologías, debe «ponerse al día» urgentemente. ¿Diferencia de mentalidades o diferencia de intereses? ¿O ambas cosas? Lo único cierto es que en algún momento, y lo deseable sería que a corto plazo, la industria editorial –particularmente, cómo no, aquella, como la del libro de texto o el libro científico y profesional, cuya textualidad se presta a ser enriquecida digitalmente de mil maneras distintas– comenzase a producir verdaderos libros electrónicos, no meras conversiones de ficheros antiguos en PDF, de imprenta (inservibles en la mayoría de los casos, meros facsímiles digitales que no contienen ni siquiera un pequeño número de metadatos que enriquez-

can y describan el contenido). ¿Dónde están los libros electrónicos (*e-books*) enriquecidos? ¿Dónde las ediciones filológicas en que la verdadera edición digital puede referir la sucesión de los cambios que se produjeron en la redacción de un original cualquiera? ¿Dónde los libros de texto en los que los alumnos puedan intervenir en la parametrización de cualquier suceso para reproducirlo, hasta la saciedad, en sus diversas variantes? ¿Dónde las cartografías en las que los mismos usuarios pueden notificar las variantes que hayan podido acontecer con el paso del tiempo, esa forma de edición continua y multitudinaria para la que ya estamos preparados? ¿Dónde las lecciones de piano o de cualquier otro instrumento en las que el alumno pueda escuchar, aprender e interactuar simultáneamente?

Lo cierto es que todo eso ya existe aunque su extensión no sea todavía generalizada ni mucho menos haya sido adoptada por todos los editores de contenidos tradicionales: cualquiera de los textos digitalmente editados que forman parte de la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes puede mostrar sus inusitadas concordancias gracias al riguroso trabajo de marcado (y al *Text Encoding Initiative* [TEI] específico utilizado y enriquecido por ellos mismos) de su equipo de editores; Enhanced editions comprende la edición digitalmente, sin intermediaciones analógicas, de manera que sus productos son un híbrido multimedia nacido de la era digital; Houghton Mifflin pone libros de álgebra interactivos para iPad (HMH Fuse) como sustitución directa de los libros en papel y pone en marcha un programa de investigación paralelo para constatar los grados de consecución, posiblemente divergentes, entre lo analógico y lo digital; Crowdmap es una aplicación digital desarrollada en *software* libre que se abastece de las cartografías libres del Open Street Map y que cualquier grupo de alumnos podría utilizar para construir o reproducir un mapa contemporáneo o histórico; Garage Band, una aplicación informática desarrollada por Apple para la composición, mezcla y mezcla de música de todo tipo, ofrece la posibilidad de aprender diversos instrumentos practicando de manera interactiva, controlando la propia progresión y desde cualquier dispositivo digital.

De momento, sin embargo, lo que se aprecia mayoritariamente es el descontento de quien practica una profesión fundamentándola sobre una serie de certezas históricas aparentemente inamovibles, y la necesidad inaplazable de redefinir el oficio y sus competencias, de repensar la producción de muchos de los contenidos, que antes solamente eran o podían ser analógicos, desde el punto de vista digital.

Pero, ¿cuál es la velocidad óptima, cuál la postura más adecuada? Según quién cuente la batalla. Para los apocalípticos, el futuro ya está aquí, lo digital inundará todo, las librerías tradicionales son meros museos en extinción y los editores han de hacer fuertes inversiones en este nuevo modelo de ne-

gocio, lo cual implica decirse *ya* por uno u otro lenguaje de edición electrónica XML, ePub, PDF, MobyPocket, etc., y por el lanzamiento de contenidos multisoporte y multidispositivo. De hecho, recordarán muchos, a mediados de 2009 el titular más repetido de secciones de cultura, economía y sociedad en la prensa, así como en las innumerables entradas de los blogs gueros más puestos en nuevas tecnologías, era que el *eReader* sería el regalo estrella de la Navidad. Las navidades pasaron y el regalo que Baltasar dejó a pie de chimenea en la mayoría de los hogares españoles fue, de nuevo, la Wii, incluida su inseparable Wii Fit+, para los más deportistas. En este caso se trataba más de la anhelada *self-fulfilling prophecy* que todo buen comercial desearía que se hiciera realidad, que de la realidad misma. Debido a que el mensaje fracasó rotundamente, fue inicialmente trasladado a las navidades de 2010, y posteriormente a las de 2011.

Para los integrados, que cada vez son más, lo digital en cambio se irá incorporando paulatinamente en las estrategias de los editores, lo cual supone, en primer lugar, la modificación pautada de procesos y la asimilación progresiva de estas nuevas tecnologías, por una parte, y el desarrollo de nuevas estrategias y de un nuevo tipo de *marketing* adaptados a los nuevos mercados, en paralelo con el tradicional mercado del libro en papel, por otra. En cuanto a la elección de lenguajes de edición electrónica, se impone el sentido común y se recomienda elegir el XML para el archivo repositorio de ficheros, y el ePub<sup>7</sup> como fichero líquido de salida hacia los dispositivos. Nada parece más obvio que garantizar la autonomía y la independencia tecnológicas al margen de lenguajes propietarios e integraciones verticales que benefician, en todo caso, a los grandes grupos de comunicación que desarrollan la norma.

Lo deseable, en consecuencia, sería que la industria editorial comprendiera, para empezar, que la gran mayoría produce contenidos susceptibles de ser pensados digitalmente; que incluso cuando se trate de contenidos recreativos o literarios, que no necesitan ningún apresto digital para ser consultados, la gestión de su producción, comercialización y distribución puede ser replanteada digitalmente; que la cooperación, en la economía digital, es un factor que beneficia a grandes, medianos y pequeños, porque la construcción de un nuevo ecosistema es cosa de todos; que es importante apostar por lenguajes y formatos que garanticen la independencia respecto al hardware heredero y a los intereses de grandes grupos, más interesados en la coherencia y cohesión de la integración vertical (producto, plataforma y

<sup>7</sup> <http://www.idpf.org/> Especificación basada en XML de código libre desarrollada por el International Digital Publishing Forum con la intención de disponer de un lenguaje no propietario para la edición de publicaciones electrónicas.

dispositivo); que se trata de una revolución, no de una etapa evolutiva o de una simple mejora tecnológica.

Más allá de la batalla digital que está teniendo lugar en la sección de electrónica de gran consumo de los grandes almacenes, y de las noticias que los medios de comunicación masivos difunden repetidamente sobre la invención de los últimos *gadgets* digitales, el nuevo paradigma digital está relacionado más bien con una nueva forma de pensar emergente y en evolución, que pone de relieve la existencia de dos mentalidades divergentes: la de los «inmigrantes» (turistas digitales) y la de los «nativos» digitales. El verdadero problema de la industria editorial y del sector del libro en su conjunto no es la tan mencionada «transición digital», materializada hasta ahora en la competición por la cacharrería, sino el de comenzar a pensar en digital, y en disponer de una hoja de ruta para implantar producto en el mercado. La idea de «estructurar el consumo para organizar el mercado» debería ser la clave del proceso.

Los cambios producidos durante los últimos años en cuanto a hábitos de consumo, introducción de tecnologías informacionales, algunas de carácter disruptivo, acceso a Internet, polarización de la renta, homogeneización de la demanda, etc., determinan lo que muchos hemos denominado un cambio radical de paradigma. Este nuevo paradigma es un nuevo «algoritmo de producción, distribución y consumo abierto, siendo Internet la base sobre la que se sustenta». El nuevo paradigma digital para la industria editorial se articula en una nueva arquitectura que tiene los siguientes parámetros como ejes de apoyo:

1. Internet como paradigma del acceso abierto a los mercados. Gracias a la Red los compradores pueden tomar decisiones de compra desde casa, desde la oficina, desde un cibercafé o desde su iPod con conexión a Internet, y decidir *cuándo, qué, dónde y cómo* compran. Tienen un poder enorme, a cualquier edad. La clave está en el acceso. La Red ha propiciado la aparición del comprador inteligente («Yo no soy tonto»), líder carismático del mercado de bajo coste. El mundo editorial se verá obligado, en ese sentido, a vigilar con mucho celo estas nuevas variables: su grado de visibilidad virtual, su personalidad o perfil virtuales, su nivel de credibilidad en la Red, la calidad de su comunicación y lo acertado de sus estrategias de *marketing online*, superando así el tradicional modelo unidimensional de negocio, centrado en la venta del objeto libro y en la reproducción de copias. El editor, que hace mucho tiempo que no lidera la cadena de valor en el mercado tradicional del libro en papel, debería buscar un reposicionamiento competitivo más sólido en la nueva cadena de valor digital recuperando cierto liderazgo si es consciente que la cadena es muy otra y puede ser muy diferente.

2. Internet como canal de distribución y *marketing* de miles de productos de economía *long tail* (larga cola) en paralelo al mercado tradicional de masas. Internet ha roto la supremacía de los mercados únicos de gran consumo y ha propiciado la hiperfragmentación de los mercados en función de las audiencias. La Red está plagada de conversaciones de distintas intensidades e intereses, a las que el *marketing* tradicional ya no puede dar respuesta sin el oportuno reajuste y el obligado rediseño de estrategias. A su vez, la *larga cola* supone una nueva oportunidad para aquellos actores del mundo del libro que sepan escuchar esas audiencias, que sepan cautivarlas, que sepan congrega-las. Se impone la especialización y la sensibilidad *zeitgeist* en el nicho editorial, lo que implica ser conscientes de la gran diferencia que existe entre «colocar el producto en el canal», por un lado, y «traer al consumidor hacia el producto», por otro; entre la «distribución masiva» y el «gusto personalizado». Recordemos que el editorial es un negocio de prototipos, para los cuales habrá que desarrollar estrategias de comunicación muy personalizadas en las redes sociales; todo lo que no sea personalizado olerá a mercadeo barato. La Red nos exige, más que nunca, autenticidad y personalización de la oferta.

3. Internet posibilita un más que probable proceso imparable de desintermediación de los agentes (editor, distribuidor, librero, agente) en la cadena de valor del libro. Las funciones tradicionales de éstos serán asumidas por un nuevo agente –por definir– en la nueva cadena digital, que ha dejado de ser lineal, de ser cadena, para convertirse en una espiral o en un campo reticular de fuerzas interconectadas. Quienes están liderando la transición digital en ese sentido no son precisamente editores, distribuidores o libreros, sino intereses empresariales ajenos al mundo del libro, como en el caso de megaplataformas dedicadas a la producción y comercialización o consulta de contenidos digitales, y a la irrupción del sector de la electrónica de consumo. Resulta necesario e imprescindible, en aras de preservar gran parte de la propia estructura del sector editorial, disponer de una única plataforma de distribución de activos digitales (pública para los contenidos financiados con fondos públicos, sean científicos, administrativos o de cualquier otra índole; privada en el caso de contenidos generados por particulares y comercializados por empresas privadas, con o sin el apoyo de la Administración pública). Tanto una como otra deberían ser garantes frente a posibles monopolios futuros del acervo patrimonial bibliográfico español y constituirse, de paso, en la plataforma común de distribución que abasteciera de registros y contenidos a las librerías físicas y/u *online*. Un único repositorio de contenidos (*hosting* y almacenamiento) posibilitaría garantizar el mantenimiento de gran parte de la estructura del sector, teniendo en cuenta que durante mucho tiempo, probablemente décadas, el sector seguirá produciendo papel. Las

iniciativas a este respecto promovidas en los diversos gremios no han prosperado y, finalmente, todo apunta a que proyectos inicialmente privados, como lo fue Librandia en sus inicios, acaben convirtiéndose, de manera sobrenvenida, en la plataforma de distribución digital estándar.

La pequeña edición independiente y cultural se está quedando sin espacio ni iniciativa, y debería reaccionar de manera inmediata si quiere que la viabilidad de sus fondos se pueda materializar, por lo que debería apoyar, en primer lugar, una gran plataforma de *hosting* y alojamiento y, en segundo lugar, favorecer el que las librerías especializadas constituyeran portales de venta de libros electrónicos especializados y/o de nicho que pudieran hacer uso de esa plataforma de información y distribución. El problema, seguramente, sea que el sector tradicional del libro no ha sabido reaccionar a tiempo y definir un plan de actuación y adaptación ante el ecosistema digital, y ante la consolidación de Internet/Google como primer canal de comunicación utilizado por la mayoría de la ciudadanía ha optado por tener su propia ventana, su patio de recreo particular: durante años editores, distribuidores y libreros han gastado recursos y energías en crear sus propias páginas webs, sin tomar conciencia que ante el tsunami de la Web 2.0 la única baza posible para el sector en su conjunto era llegar a crear sinergias de colaboración y proyectos conjuntos, no acurrucarse simplemente en su propio rincón digital. El valor se situará en la agregación y en los hiperenlaces. Aún así, los editores siguen disponiendo de carrito o cesta de la compra en sus páginas (lo que les sirve de poco) y los libreros disponen de poca información cruzada con los editores: se vislumbra imprescindible, para ambos, un proceso integrativo y asociativo que conduzca a la creación de fuentes de valor comunes. De no ser así, serán barridos de la web o condenados a la invisibilidad más humillante. Llamo poderosamente la atención el comprobar que, pese al crecimiento imparable del comercio electrónico en España, el libro no consigue despegar: el último dato disponible que ofrece Cegall respecto a la comercialización de libros por Internet es que representa el 3,7% del total, lo que debería hacernos reflexionar.

4. Irrupción de nuevos modelos de negocio propiciados por la consolidación de la Web 2.0. Las posibilidades que ofrece la separación de soporte y contenido propician la comercialización de unos contenidos que pueden ser ahora fragmentados y desconstruidos, lo que genera nuevas y grandes expectativas ante unos nuevos modelos de negocio muy diversificados y complejos. El libro se ha desmaterializado, se ha vuelto líquido, la revolución que propicia el nuevo paradigma digital facilita el uso de nuevas tecnologías y una novedosa ingeniería de procesos, pero sobre todo provoca un cambio ontológico, que desintegra la materia de la que estaba hecho el negocio editorial. Derechos y propiedad intelectual, porcentajes de descuento, márgenes comerciales, márgenes de bene-

ficio, cadena de valor; estructura de intermediación, todo queda trastocado en este nuevo entorno líquido de los contenidos digitales<sup>8</sup>. Pero si la premura es enorme para ponerse al día, dada la presunta presión social, todo son incógnitas ante los resultados de esta aventura. Y es que tanto la presión social como el «negocio real» que supondrán estos nuevos modelos de negocio, que no mercados, bordean todavía lo quimérico y están aún lejos de poderse contrarrestar. «El Dorado digital» tiene mucho de anticipación ilusa: por un lado ilusoramente, por otro espejismo, y como a los primeros colonizadores de esas Indias virtuales, puede llevar a la ruina a más de uno por precipitación. La realidad se impone: no estamos ante nuevos mercados, que quedarán hiperfragmentados en micronichos, sino ante nuevos modelos de negocio, lo que supondrá, para empezar, más inversión que beneficio, éste todavía incierto. No a todos los modelos de edición les irá bien la aventura: el camino marcado por modelos maduros de negocio editorial, reconvertidos ahora en locomotras digitales del cambio por la naturaleza fragmentaria, desmenuzable y atomizada de sus contenidos —edición jurídica, científico-técnica, profesional, etc.—, difícilmente podrán ser imitados por textualidades que no sean desagregables.

5. Internet y la Web 2.0 provocan un tsunami de producción y generación de contenidos. John Blossom, uno de los grandes analistas de las redes y la Web 2.0, señala que «el mundo es ya una gran nación de editores». Esta aparente exageración, que simplemente enuncia lo que viene sucediendo desde hace ya mucho tiempo en la web (que cualquiera pueda crear, editar, difundir y manipular soberanamente los contenidos que haya generado), podría conllevar un paulatino decrecimiento del valor de los contenidos en la Red, una devaluación progresiva hasta el punto de que su valor pudiera tender a cero, lo que determinaría la redefinición del papel y el rol del editor en el ecosistema de producción de contenidos y una reformulación total y absoluta acerca de cómo generar plusvalías en ese negocio. Una de las quejas más habituales durante los últimos meses entre los usuarios de los artefactos digitales, conocidos como lectores de *e-books* o *eReaders*, ha sido la falta de una oferta cualitativamente rica y cuantitativamente significativa de libros digitales en el mercado. Según un informe de noviembre de 2010 de PricewaterhouseCoopers sobre *El futuro de los libros electrónicos*<sup>9</sup>, el 60% de los expertos consultados achaca el retraso en la implantación y asunción de los dispositivos electrónicos de lectura a la falta de una oferta debidamente articulada (el 38% piensa que es un obstáculo muy importante mientras que el 45% sostiene que

<sup>8</sup> Rich, M. «Math of Publishing Meets the e-Books», *The New York Times*, 28 de febrero de 2010.

<sup>9</sup> *Turning the page: the future of e-books*, PricewaterhouseCoopers, noviembre de 2010.

es importante). Una vez tomada la difícil y arriesgada decisión de comprar uno de estos cachivaches, cada cual sofisticado a su manera, llegaba la dura realidad: ¿y ahora qué? Los *teks* más afortunados, después de desembolsar para la compra de un «lector de libros» digital, poco han podido presumir entre sus amistades al confirmar que la oferta de libros digitales en las tiendas españolas era ciertamente escasa. Eso sí, meses más tarde, con la ampliación de la oferta de modelos, los precios bajaron e incluso algún productor nacional comercializó un modelo más económico que, además, incluía un paquete «con más de 400 libros» gratuitos (no todos ellos con los debidos derechos derivados de la gestión de la propiedad intelectual, obras completas de un puñado de autores españoles y extranjeros con escasa o ninguna información sobre sus ediciones, sin ninguna mención en el caso de las traducciones al pobre y desaparecido traductor, y en un formato al que llamarlo digital le viene grande: simples PDF sin maquetación alguna, o puros documentos en Word). Es razonable pensar, en cualquier caso, en una proliferación de aparatos con una horquilla de precios muy diversa en un corto espacio de tiempo y que, en paralelo, la oferta editorial vaya creciendo poco a poco: las inversiones son altas y la rentabilidad dudosa, es decir, el retorno de la inversión presenta un cuadro macroeconómico de amortización a largo plazo.

La decepción de los usuarios de este tipo de aparatos ha sido manifiesta durante estos meses ante, entre otras cuestiones, la anemia de la oferta de contenidos digitales de calidad: frente a la anorexia de la oferta legal de contenidos, destaca la bulimia de los contenidos ilegales o simplemente disponibles, con acceso gratuito, en la Red. Muchos usuarios de *eReaders* y de los servicios digitales estarían dispuestos a pagar por contenidos de calidad; pero si los ofertados por la industria editorial no están al nivel de la exigencia del usuario, seguramente optarán por la alternativa más simple, aunque no siempre sea la de mayor calidad. En el capítulo titulado «¿Qué quieren los usuarios?», del mencionado informe *The future of e-books* (PricewaterhouseCoopers, 2010), los potenciales interesados en el uso de los dispositivos expresan una opinión que no siempre coincide, al menos completamente, con la de los profesionales; preguntados varios colectivos en Alemania, Reino Unido, Holanda y Estados Unidos, las preferencias mayoritarias se pronunciaban en el siguiente orden: mayor duración de la batería, resistencia a los golpes y facilidad de limpieza, facilidad de uso, alta capacidad de almacenamiento, tamaño de la pantalla. Es cierto que los usuarios norteamericanos y anglosajones incluían también, entre esas cinco prioridades, la de la disponibilidad de contenidos y la de la ampliación de la oferta, algo que no parecía preocupar en exceso a los usuarios centroeuropeos.

Para la realidad española, por ahora, no contamos con una encuesta similar: sea como fuere, parece razonable reclamar que la industria editorial propicie la comercialización de contenidos de calidad, bien diseñados y ma-

quetados a las características de la caja y el soporte, armónicamente dispuestos para favorecer la legibilidad y la lectura, capaces de gestionar elementos paratextuales (notas a pie de página, bibliografías, etc.), contenidos gráficos y animados, competentes en la traducción de cualquier clase de formato, y rápidos y versátiles en el acceso a plataformas de comercialización. Los libros digitales que se están lanzando al mercado ahora mismo distan mucho de ser los libros digitales que el futuro demandará: se comercializan, en cambio, «expendurías de texto», no libros digitales. Para cualquier usuario, además, que haya padecido la experiencia de la compra de contenidos digitales en alguna de las plataformas actuales, no es ningún secreto la baja usabilidad de los procesos de compra, rayando en muchos momentos la descarga en una auténtica odisea digital intrincada y a menudo frustrante. Si descargar gratis es más sencillo y cómodo que comprar contenido sujeto a derechos de autor con DRM (*Digital Rights Management*) privativos que impiden la lectura en dispositivos alternativos, el préstamo o la copia privada, parece evidente que muchos usuarios optarán por alternativas legales. Aun cuando el grueso de los potenciales usuarios de soportes de lectura digital (PricewaterhouseCoopers) no manifesten conocimiento alguno de lo que la instalación de un DRM restrictivo pudiera representar sobre el contenido adquirido, lo cierto es que, tarde o temprano, padecerán los efectos de su presencia y acabarán entendiendo que comprar no siempre equivale a poseer.

6. Internet traerá el paulatino ocaso de los monopolios de distribución del libro. En el entorno digital, los contenidos se comercializarán sin exclusividad por unos agentes ajenos por completo al tradicional sector de la distribución y almacenamiento del libro en papel. El intento de Librandia de *hosting* exclusivo sobre títulos, no sobre catálogo, puede estar, por esa misma razón, condenado al fracaso en una economía que no entiende de exclusividades en la intermediación. Más pronto que tarde la edición encontrará un modo de esquivar esta rémora o, sencillamente, abandonará la plataforma. De no mediar una acción rápida y decidida de la distribución tradicional, de los distribuidores tradicionales del libro en papel, el futuro para ellos puede ser el de la extinción en un ecosistema en el que ya no se cuenta con su concurso. Su papel se lo repartirán nuevos agentes recién llegados al sector.

Una de las revoluciones que el cambio de paradigma ha desencadenado en el sector editorial, vinculada a los nuevos modelos de distribución, es el de la logística, en cuanto al transporte y almacenamiento del libro, pero sobre todo respecto de la gestión de la información de los procesos. La cadena de suministro del libro está viviendo ciertamente un acelerado proceso de modernización y racionalización en busca de la excelencia, lo que, entre otras cosas, está suponiendo una homogeneización de las herramientas (desde do-

cumentos a *pachayipi*, pero sobre todo debería conllevar un inevitable proceso de concentración de la distribución. El último informe Fandé (Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones) muestra cómo en los tres últimos años han desaparecido un 16% de las empresas de distribución, en algunos casos dejando a los editores con serios problemas de impago. El tiempo corre en contra de la distribución tradicional, que verá hiperreducido su volumen de negocio y se verá obligada a practicar una reconversión traumática. No se vislumbra en el horizonte una readaptación imaginativa al nuevo escenario. Hace unos años podíamos pensar que empresas como Les Punxes, Antonio Machado, UDL, etc., empresas clásicas y dominantes dentro del espacio de la distribución editorial, podían devenir en e-distribuidores: hoy es imposible. Pudieron haberse convertido en pioneros de la distribución digital de catálogos completos y leer con perspicacia las tendencias que podían advenirse hace ya más de una década, pero no lo hicieron y hoy, ante la irrupción e implantación de las grandes plataformas multinacionales de comercialización digital, no tienen posibilidad alguna de respuesta. Pero el paradigma digital está ya aquí y la hiperfragmentación de las audiencias que la Red ha generado está produciendo la segmentación de los mercados y la consecuente obligación de profesionalizar sus servicios a productores y distribuidores en un nuevo entorno que no dominan. La Red trae al mundo del libro el fin de las exclusivas y, probablemente, del precio fijo: los editores ya no tienen la exclusiva en la producción de contenidos, ni parece inteligente que se planteen exclusividades a la hora de distribuir y comercializar sus catálogos en las distintas plataformas existentes, dado que la Red ha propiciado que los contenidos sean lo más accesibles posible, en busca de la mayor visibilidad. Los e-distribuidores, que se están afilando paradójicamente a Fandé y que se plantean como estrategia prioritaria exigir a los editores la comercialización en exclusiva de sus catálogos, tienen la batalla perdida, porque Internet premia y apoya cada vez más la inexistencia de barreras. Y los editores que acepten sistemas de exclusividad se equivoquen gravemente.

7. Internet supone la posibilidad de apoyo cruzado al formato papel y viceversa, al menos durante un tiempo considerablemente largo. Nunca se han vendido tantos libros (en papel) como ahora, y nunca se ha hablado tanto de libros gracias a la blogosfera y a las redes sociales. No podemos decir lo mismo de la televisión: es inconcebible que grupos mediáticos que tienen su base originaria de negocio en la industria editorial y disponen ahora de medios televisivos propios, no tengan en sus parrillas programas dedicados al libro. ¿Sería descabellado pensar en un canal de televisión dedicado al libro impulsado por la edición y las librerías independientes?. La Web 2.0 ha traído los libros a la eterna conversación de Internet, los ha puesto de moda, gracias a lo cual el

poder de prescripción se ha desplazado definitivamente de los tradicionales agentes culturales (el «librero amigo» y el crítico columnista de suplemento cultural de periódico con tirada nacional) a los propios lectores que, gracias al apartado de «comentarios», no dejan de manifestar, opinar y charlar sobre «sus libros» y «sus lecturas», unos con otros, en chats, blogs especializados, talleres de lectura *online*, clubes del lector o grupos Facebook de amigos de la novela negra o rosa. Amazon ha repetido en numerosas ocasiones que un tercio de lo que vende es por recomendación de los propios lectores (de ahí su desembarco ya mencionado en Librarything y Shelfari). Los librereros tradicionales todavía tienen un cierto poder prescriptor, esto es indudable, y deberían intentar y cuidar esta variable competitiva que atesoran. Y todo este ruido beneficia directamente al mercado del libro en papel. Eso sí, vuelve más exigentes a los críticos y prescriptores tradicionales que pueden ver literalmente devallados e ignorados sus habituales juicios y sentencias, su canon de alta cultura a favor o en contra, de ciertos libros, por la capacidad de réplica que la Red ha «regalado» a los lectores, que se han vuelto proactivos en la expresión y difusión de sus gustos y opiniones. El libro en papel, por tanto, goza de una mala salud de hierro, y gracias a la Red encuentra un eco que en muchos casos el mundo físico le niega. Aunque la visibilidad en la Red no asegura venta.

8. Internet ha facilitado la irrupción de nuevas propuestas de valor a partir del hecho de que cada usuario que entra en la Red se convierte en un generador potencial de contenidos. Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y la filosofía que sustenta la Web 2.0, anclada en el participar y compartir, ha propiciado que muchos lectores saquen sus escritos de los cajones del olvido y los vuelquen directamente en la Red. No se trata de valorar el peso y calidad de dichos contenidos, o si cualitativamente son interesantes, pero sí debe constatarse como realidad inapelable lo cuantitativamente significativa que resulta su irrupción en forma de bitácoras personales, de trasiego de mensajes incontinentes a los buzones de correo electrónico de cientos de editoriales, que si no tenían poco con los originales no demandados en papel, ahora se ven acosados por los digitales. Algunos hablan de la democratización de la edición propiciada por Internet, y en gran medida así es, porque resulta evidente que cualquiera puede crear, generar, modificar, difundir, comentar y valorar cualquier contenido. Eso no entraña automáticamente, sin embargo, que el papel del editor carezca ya de sentido sino, en todo caso, que tendrá que redefinir su identidad y su ámbito de competencia en ese nuevo ecosistema superpoblado. En *32 tendencias de cambio 2010-2020*<sup>10</sup>, Juan Freire y An-

<sup>10</sup> Freire, J. y Gutiérrez-Rubí, A., 2010-2020, *32 tendencias de cambio*. <http://laboratorio.tendencias.com>

toni Gutiérrez-Rubi aseguran que «los contenidos en la era digital se hacen extraordinariamente abundantes, se devalúan, por lo que cabe preguntarse dónde está el nuevo valor. Todo indica que se trasladó a los nuevos *curators* digitales susceptibles de convertirse en *brokers* de conocimiento si con su actividad concentran poder o beneficios económicos. La exuberancia de la información incrementa el valor del filtrado y la agregación, y da lugar a la personalización del consumo de información». ¿Qué otra cosa llevan haciendo décadas los editores, por no decir siglos, sino una estricta intermediación selectiva plasmada en un catálogo privativo? Estamos tentados de argumentar, de afirmar que, paradójicamente, la sobreabundancia informativa genera la necesidad de un editor más refinado que nunca en sus criterios selectivos, consciente de la competencia intermediadora que muchos otros agentes ejercen y practican. Lo interesante de todo esto es que para volcar contenidos, información, historias, cuentos y hasta novelas puede no necesitarse ningún intermediario en una Red sedienta de nuevas letras. Toda la *fan fiction*, algo que comentaremos más prolijamente en un punto posterior y que ha dado lugar a lo que se denomina la *cultura convergente*, no es sino el entusiasmo creativo de colectivos, a los que antes les estaba vedada cualquier forma de expresión de esta índole, volcado en la Red. Eso no implica que la calidad de lo generado sea equivalente a la de la publicada por un editor u otro *curator* cualificado. No todo posee el mismo valor y la Red, como cualquier otro entorno, está generando sus propios filtros, en la línea de la visibilidad y credibilidad de lo que circula. Produciendo información, de gran calidad en numerosos casos gracias a la colaboración «desinteresada» de muchos anónimos con nombre y apellido (y con cuenta de correo electrónico), la Red pone sobre el tapete de las empresas editoriales el cuestionamiento radical de sus propuestas de valor, pero eso no implica cuestionar la necesidad de su existencia. Los editores que irrumpen en el entorno digital deberán, en ese sentido, diseñar bien sus estrategias de *marketing online* para convencer con argumentos (para seducir a sus potenciales adeptos, sería mejor decir) de la oportunidad y del valor añadido de sus propuestas editoriales digitales. Si hasta ahora el negocio editorial se basaba en el control sobre la circulación y reproducción de copias como mercancía física verificable, ahora deberá meditar seriamente sobre su obligada convivencia con una oferta gratuita frondosa y exuberante que, en muchos casos, tiene más valor que la recogida en los medios de comunicación tradicionales. Se asegura que más del 80% del contenido actual de la Red ha sido generado por los propios internautas.

9. Internet obliga a las editoriales y las librerías a repensar su naturaleza y su ubicación en el nuevo ecosistema de la información. El proceso de «pensar en digital» implicará una transición que no será fácil para numerosos

profesionales actuales que gozan de buena salud en el marco del libro en papel. Muchas editoriales que hoy conocemos no sabrán adaptarse al cambio, no superarán la transición y terminarán desapareciendo; lo mismo ocurrirá con aquellos libreros que no superen el modelo de tienda virtual y no sepan dotar a sus librerías físicas y/o virtuales del atractivo y la diversidad de la oferta que les conferirían una entidad preservable. No es aventurado pensar, por el contrario, que pueden nacer numerosos editores de perfil estrictamente *web* que, entendiendo mucho mejor la Red, sean capaces de extraer valor de la propia conformación de comunidades en torno a la marca editorial. ¿Llegará el día en que cualquier feria del libro deba admitir entre sus casetas habituales a editores o libreros «nativos» digitales? ¿Veremos en breve la proliferación de ferias del libro digital? ¿Se integrará el libro digital en las ferias del libro tradicionales? Por otra parte, los editores y libreros que no se aferren única y exclusivamente a su visión tradicional del negocio editorial y vayan paulatinamente tomando posiciones en el entorno digital, haciendo pruebas en los nuevos formatos, llegando a acuerdos de colaboración con otros editores y libreros para participar en plataformas virtuales, tendrán mayores posibilidades de sobrevivir y resolver con éxito la transición digital. La superación del individualismo y la opacidad son, para eso, imprescindibles.

10. Marca y comunidad como valores simbólicos tangibles e intangibles. El nuevo rol que el editor deberá asumir en Internet pasa por convertirse en el motor de una comunidad de seguidores alrededor de una afinidad común, de un afán compartido, de un objetivo colectivo, *fans* que no solo leerán pasivamente sino que interactuarán con la propia marca, en un proceso de interrelación de *inputs-outputs* ciertamente complejo. Si en el mundo editorial analógico la marca importa muy poco en la decisión de compra de un libro (nada, en general, para aquellas personas que son ajenas al mundo editorial), en el mundo digital la marca y el concepto de «reputación» serán claves a la hora de desarrollar modelos de negocio que se articulen en torno a comunidades de gustos y sensibilidades similares. No olvidemos que en Internet toda oferta encuentra su demanda, de forma que las editoriales tendrán que reconstruir un nuevo lenguaje para construir audiencias, el lenguaje de su comunidad. Del yo hablo (empresa editorial) y tú escuchas, a vosotros conversáis y yo escucho (editorial). Es posible, claro, que en esa conversación el editor deba asumir un papel propositivo de liderazgo cualificado para conducir la conversación hacia los derroteros que pretenda. En gran medida, el peso de una editorial en el mundo digital no lo determinará su volumen de negocio, sino su capacidad de influir en la Red y construir comunidades. Y esta estrategia supone un giro copernicano para



el mundo editorial. En cualquiera de los casos, y para los agoreros fatídicos que vaticinan un día sí y otro también la muerte del papel y de los librerías, convendría recordar dos leyes importantes: la ley de Gerrit A. Blaauw, «La tecnología establecida tiende a mantenerse a pesar de la aparición de nueva tecnología» y, también, la ley de Alberto Knapp, que asegura que «La madurez de una tecnología se detecta por cómo se habla de ella. Cuanto más tecnológico es el discurso que la rodea, menos madura está»<sup>11</sup>.

Los profetas del apocalipsis no son infálidos. Dicho esto, no puede ocultarse que el libro tiene un reto estratégico crítico, que es el de gestionar digitalmente una nueva cadena de valor, y en esto un gran acuerdo del sector hubiera sido decisivo. La coalición de creadores, editores, distribuidores y librerías en una cadena digitalmente gestionada, mediante la construcción de plataformas compartidas que hagan uso de recursos informativos comunes, es fundamental para la supervivencia y proyección del sector. Dejar que sean los grandes grupos editoriales y sus socios tecnológicos quienes dicten las reglas del juego del nuevo ecosistema editorial es un error garrafal, amenaza para la consistencia misma del campo editorial y de los logros obtenidos a lo largo de más de un siglo y medio de historia.

## LOS FUTUROS DEL LIBRO

La pregunta hoy en día ya no es si el libro electrónico sustituirá o no al libro en papel, si los soportes digitales usurparán al soporte de celulosa que nos acompaña desde hace más de cinco siglos, si Internet y la miríada de dispositivos digitales dedicados y no dedicados que nos corrijan se apropiarán en nuestra cultura del papel. Por mucho que esa pregunta —y la respuesta que de ella se espera— tenga todo el atractivo y el tirón de un titular periodístico, no debería formularse, simplemente, en términos de replazo completo o de sucesión inmediata. No cabe duda alguna —y esta es ya parte de la respuesta— que el siglo XXI es el de la era del libro electrónico o, por expresarlo de una manera más precisa, de los soportes electrónicos, y que el papel dejará de jugar en gran medida el cometido central que le hemos adjudicado —soporte al mismo tiempo informativo, acreditativo, estructurador del contenido y su significado, íntimo y público—, pero la pregunta debería dejar de formularse en singular para plantear la pluralidad de cuestiones que rodean este fenómeno y acotarlo, así, de manera más cabal y escrupulosa: ¿existen diferencias entre los tipos de contenidos y su tendencia a aversarse al formato digital? ¿Qué clase de contenidos, si esa diferencia existiera, serán sustituidos con más celeridad? ¿Qué otros perdurarán con más contumacia en el soporte papel? ¿Por qué no se ha producido ya la sustitución plena de los soportes si contamos desde hace ya una década con prototipos de libros electrónicos que, en principio, ofrecen las mismas propiedades y posibilidades que los libros en papel? ¿Las resistencias al cambio que encontramos, ¿son simplemente el fruto de la obstinación de la industria editorial, temerosa de perder las certezas sobre las que se basa, o hay algún otro elemento fundamental que no se haya tenido en cuenta y que esté afianzado de

<sup>11</sup> Fernandez, J. J., *Las reglas de juego*, Barcelona, Lecttor, 2010, p. 173.