

Nuevos modelos de negocio en la era digital

Un estudio elaborado por dosdoce.com para **CEDRO** con motivo del lanzamiento de su plataforma conlicencia.com



0. INTRODUCCIÓN	3
1. MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET	5
1.1. Micropagos. Contenido fraccionado	6
1.2. Pago por consumo. Streaming/Pay per view	11
1.3. Suscripción	18
1.4. Membresía	24
1.5. Freemium-Premium	26
1.6. Por publicidad insertada	29
1.7. Acceso abierto (<i>Open Access</i>)	30
1.8. P2P – MOOC's	32
2. NUEVOS MODELOS. ENTRE LA EXPERIMENTACIÓN Y LA RACIONALIZACIÓN	37
2.1. “Paga lo que quieras”	38
2.2. Bundle	41
2.3. Crowdfunding	42
2.4. Gamificación	48
2.5. Venta directa	51
2.6. Autoedición	55
2.7. Préstamo de contenidos digitales en bibliotecas	58
3. ¿DÓNDE ESTAMOS? EL E-COMMERCE Y LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE PAGO	60
3.1. De la tienda (<i>retail</i>) al móvil.	62
3.2. Big Data. La clave de los modelos de negocio digitales	65
3.3. Del “todo gratis” a la diversificación: hacia un modelo de convergencia	67
3.4. El consumidor activo: Prosumidor y UGC (Contenido Generado por los Usuarios)	69
4. CONCLUSIONES	73
5. CRÉDITOS / AUTORÍA DEL ESTUDIO	74

0. Introducción

En los últimos años hemos visto cómo Internet ha transformado el modelo de negocio y la organización de las empresas de muchos sectores (medios de comunicación, transporte aéreo, turismo, intermediarios financieros, etc.). Todas aquellas empresas que tengan como base el *empaquetamiento* de contenidos y su comercialización a través de intermediarios sufrirán una transformación de su modelo de negocio. Las empresas del sector cultural no van a ser una excepción a este proceso de transformación estructural. Nos adentramos en un nuevo escenario de actuación donde la relación entre las empresas y sus usuarios (B2C) tendrá un mayor peso que el actual modelo de intermediación “empresa a empresa” (B2B).

El objetivo de este estudio es mostrar a los profesionales del mundo del libro -ya sean editores, agentes, autores, libreros o bibliotecarios- un amplio análisis 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.

La historia nos demuestra que cada vez que aparece una nueva tecnología -la imprenta no deja de ser una vieja tecnología que lleva más de 500 años con nosotros- surgen todo tipo de miedos debido a las incógnitas que florecen con su aparición. Por ejemplo, el código recibió en su momento de aparición numerosas críticas por la discontinuidad que ofrecía en la lectura de los textos, pero en poco tiempo estos miedos iniciales que generan debates pasionales fueron rápidamente asimilados por las grandes ventajas que ofrecía la compilación de largos textos en una sola unidad física en vez de en varios rollos. Hoy en día ocurre lo mismo cada vez que se habla sobre los nuevos modelos de negocio en Internet.

Deseamos que la descripción de los modelos de negocio que hemos analizado en este estudio sirva a las entidades del sector cultural 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 concernidos a la hora de participar en una campaña de crowdfunding.

La irrupción de Internet en el mundo del libro no sólo conlleva la mera digitalización del libro; su impacto es mucho más profundo, puesto que está ya afectando a todos los procesos editoriales (producción, distribución, comercialización, promoción, gestión de derechos, etc.). 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 unos nuevos tiempos con un acceso nunca antes visto a cantidades inmensas de información y conocimiento generados 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.

Nadie tiene hoy en día una hoja de ruta con un esquema claro sobre cuáles son los modelos de negocio que perdurarán, cuáles son puro marketing, cuáles son los más sostenibles, etc. Esta ausencia de hoja de ruta no debe retrasar la puesta en marcha de varios modelos de negocio. Intencionadamente decimos, en plural, “los futuros modelos de negocio de la era digital”, ya que entendemos que no habrá un solo modelo, sino muchos modelos que cohabitarán entre sí.

El éxito a la hora de seleccionar uno u otro modelo de negocio va a depender de las singularidades de cada editorial, su especialización, tamaño, catálogo, entre otras variables. Esperamos que la lectura de este estudio ayude a los profesionales de las industrias del libro a diseñar el *mix* de modelos de negocio más adecuado para atender las necesidades de cada uno de sus clientes. Tal y como verán a lo largo de las páginas en este estudio,

la definición de los nuevos modelos de negocio en la era digital no puede ser sino una búsqueda constante del *mix* idóneo, con una mentalidad flexible e incluso a veces generando “contradicciones” y cometiendo errores. La ciencia nos ha demostrado muchas veces que el único modo de progresar es aplicando la metodología ensayo-error. Innovar conlleva perder el miedo a cometer errores dado que si analizamos los mismos nos ayudarán a entender mejor la época que nos ha tocado vivir.

Es nuestro deseo que con la lectura de este estudio consigamos 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 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.

1. Modelos de negocio en Internet



Si algo define a la economía digital es su necesidad de búsqueda y de convergencia de nuevos modelos de negocio. Si algo define a la economía digital es su necesidad de búsqueda y de convergencia de nuevos modelos de negocio para ir encontrando 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 que en ocasiones hacen difícil encuadrar de manera estricta en uno u otro modelo.

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, la que define la nueva economía digital. Por tanto, la lectura y comprensión de los casos que vamos a ver a continuación también debe hacerse con una mente abierta a la confluencia y no con el rigor propio 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 sepa combinar varios modelos), y así debemos entenderlo.

1.1. MICROPAGOS. CONTENIDO FRACCIONADO

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 entre menos de 1€ y los 5€ (aunque Paypal o Visa defienden que pueden llegar hasta los 10€ o 20€, según el tipo de compra), para acceder a algún tipo de contenido, bien sea un artículo en una web, una canción o el siguiente nivel en un videojuego, por ejemplo.

En realidad no es sólo 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.

Los micropagos, para el consumidor común medio, 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 por partes de lo que antes era un contenido unitario (por ejemplo, en música, en lugar de comprar un Long Play o CD se podían comprar canciones sueltas a \$1 de media) supuso una verdadera revolución en el sector. Esto, llevado al sector del libro digital, ha obligado en cierto modo a rediseñar la política de precios por partes o por capítulos o extensión, como veremos enseguida.

El sistema de micropagos es una práctica cada vez más común. En un estudio sobre el consumo de contenidos online en España llevado a cabo por Pagantis¹ en 2012, los españoles ya gastábamos 2,80€ de media en micropagos, con un incremento del 12% respecto a 2011. Los canales de pago más utilizados son los SMS (39%), la tarjeta de crédito (26%) y las llamadas telefónicas (25%). Los juegos online lideran el ranking con una subida del 41%, situando el gasto medio por usuario en los 2,89€. El sector de la música y el vídeo se mantuvo más estable, con un crecimiento inferior del 3% y un importe medio de 2,52€.

¹ En <http://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-espanoles-gastan-12-mas-micropagos-contenidos-digita-les-20121212151750.html>

Según el Informe TecnoCom sobre Tendencias en Medios de Pago 2013, este aumento del uso de los micropagos obliga a reducir los costes de procesamiento². 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 cual el consumidor realiza compras con su teléfono móvil que son posteriormente facturadas a través de la factura de teléfono³. Una aplicación móvil de reciente aparición, Mugipay, 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 modelo de las transacciones o micropagos está teniendo muy buena aceptación en el sector del videojuego y, sobre todo, en las aplicaciones móviles, ya que el desarrollo y el perfil del usuario de los videojuegos de consola tiene otro enfoque y naturaleza, por lo que no consigue tanta tolerancia a este modelo. Aunque para muchos, el micropago y las suscripciones también son los modelos que definirán la industria del videojuego⁴. League of Legends y Dota 2, que funcionan mediante microtransacciones, son ahora de los juegos de PC más utilizados en todo el mundo.

Ya sea mediante la venta de objetos virtuales o pases a fases siguientes, este modelo se encuadraría dentro de lo que se llama pago “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 puedan 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 del juego, fragmentos, episodios, o capítulos –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 el transcurso de algunas de estas apps, bien sean educativas o bien sean juegos, hay que hacer un micropago y éste 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 que han ido dirigidas a un público infantil y mediante las cuales los más pequeños han podido hacer un gasto desmedido para seguir utilizándolas. Una sanción que le va a costar a la compañía de Cupertino \$32,5 millones que deberá abonar directamente a los usuarios afectados. Uno de los casos que hicieron saltar las alarmas fue el de una niña que en apenas 15 minutos llegó a gastar \$2,600 en micropagos.

Un caso efectivamente extremo pero que puso sobre alerta el fallo de este modelo. De hecho, al respecto y muy recientemente, en Google Play acaban de aprobar un sistema mediante el cual se necesite 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. La Comisión Europea también está estudiando en la actualidad la manera de regular este tipo de modelo.

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 sólo paga por lo que de verdad le interesa, sin tener que adquirir por un costo mayor una cantidad de información, servicio, bien, etc., que en realidad no necesita o le interesa, como vimos en el caso de iTunes.

² En <http://www.ebanking.cl/noticias/cual-fue-la-tendencia-de-los-medios-de-pago-este-ano-2013-0019220>

³ En Informe de La Sociedad de la Información en España: http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/sie/sie2013.htm

⁴ En <http://www.cnet.com/news/micropayments-mega-angst-and-the-future-of-console-games/>

Una de las iniciativas pioneras en relación al contenido fraccionado vino de la mano del periódico New York Times, que puso a disposición de sus lectores artículos mediante pantallas en las calles. De este modo, aquellos podían usar sus teléfonos móviles para descargar cualquiera de los artículos desde NYT2day.com y recibir un vínculo directo a la web del New York Times. Un servicio que ya no funciona, pero que creció con la firme apuesta de investigar en el avance de diferentes formatos digitales y ofertar contenidos fragmentados mediante el uso de la telefonía móvil y dar el paso definitivo del “todo gratis” en la red al pago por contenido.

Poco después, el suplemento de libros del New York Times, Book Review, uno de los más prestigiosos de los Estados Unidos, 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 del New York Times no tenía que pagar ya necesariamente los \$13,99 que cuesta al mes la suscripción del periódico, en este caso para el Kindle.

Dentro del sector de las publicaciones digitales, una de las que primero puso en marcha la fragmentación de contenido fue Amazon que, a través de su iniciativa “Short Cuts” para Kindle, entre otras funcionalidades, apostaba por este modelo. Una apuesta dirigida a lectores interesados en las finanzas, los negocios y gestión de empresa. De la mano de la prestigiosa 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 los capítulos escogidos lo son en virtud del tiempo que se tarda en leerlos; una funcionalidad pensada en el tiempo de lectura, entre los 30 y los 10 minutos.

A partir de ejemplos como estos se vio la ventaja de poder comprar sólo capítulos de determinados ebooks – como en el pago por consumo-, sobre todo en libros técnicos, de estudio, manuales, guías, pero también, por qué no, para hacerse uno sus propias antologías poéticas, selección de cuentos o incluso párrafos favoritos. Es un servicio de valor para el lector con tendencias al “házte-lo tú mismo” o al remix. De este modo, ha llegado 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. Sólo cabe saber dividir los porcentajes a repartir y el resultado es un modelo muy asequible y amable para los lectores y competitivo para los editores.

EbookPie, pionera en este modelo dentro del sector editorial y hoy transformada en Slicebooks, ideó un servicio denominado Chapterizer en el que los editores podían dividir sus contenidos para que los lectores pudieran acceder a sus diferentes títulos de un modo fragmentado, sólo según su interés. De este modo 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 sólo los capítulos (eChapters) que verdaderamente les interesaban. Con Slicebooks ya se ha pasado a la creación: 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 remix de contenidos, como ya hemos visto en otras ocasiones. Desde la compañía señalan algunas de las razones y las áreas que hacen del formato breve un buen modelo para las editoriales: la facilidad de trabajo para el ámbito educativo, las guías de viaje personalizadas, los libros de empresa, científicos, técnicos, académicos, etc.

El ejemplo de Bookriff también va en esta dirección. Es una plataforma que permite a los usuarios crear contenido recopilado de diversas fuentes. La iniciativa parte 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 forma es posible para crear un libro de manera personalizada pudiendo incluir además audio, vídeo e imágenes. Los

usuarios ya pueden ‘remezclar’ sus propios libros con capítulos sueltos, artículos, ensayos o incluso su propio contenido de un modo sencillo.

Todos los propietarios de dicho contenido reciben sus correspondientes ingresos por los derechos. Mediante un modelo de agencia estándar, los ingresos se dividen en un 30% para la plataforma y el 70% para la editorial o el propietario del contenido. Según Rochelle Grayson, Directora ejecutiva de BookRiff, la idea trata de ofrecer aspectos que se están dejando de lado en la edición digital. Aspectos importantes como la atención a una nueva experiencia de lectura que proporcione y posibilite la lectura en pantallas y la personalización del contenido.

Una de las editoriales españolas que innovaron a la hora de ofertar contenidos fragmentados fue el sello Gestión2000, del Grupo Planeta. Por vez primera en España, los capítulos de un libro digital de empresa se venden de forma fragmentada, de modo que el lector puede adquirir electrónicamente, si lo desea, sólo aquellas partes que le resulten de mayor interés.

En relación a la fragmentación de contenido y 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 a los mismos. 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 ser un libro pero que no por ello merecen ser olvidados o tener que esperar para encontrar un espacio conjunto 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. Según las cifras aportadas en un estudio llevado a cabo por PaidContent en 2012⁵, se calculaba que con este modelo Amazon llegó a ingresar aproximadamente 1,12 millones de dólares hasta ese momento: 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€ y los 2,99€.

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 –recientemente fusionadas- y Open Road son otros ejemplos que les siguieron. 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 demanda⁶.

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 sólo 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€. 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 similar.

⁵ En <http://gigaom.com/2012/03/12/419-exclusive-amazon-has-sold-over-two-million-kindle-singles/>

⁶ Ver <http://www.motherjones.com/kevin-drum/2012/03/ebooks-are-too-damn-expensive>

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€. 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 los ejemplos de [Atavist](#), [TED Books](#) (las famosas conferencias de TED versión ebook bajo la plataforma de Atavist, con textos entre 10.000 y 30.000 palabras a un precio que oscila entre los 0,90€ y 4,90€, aproximadamente) y casos específicos como los de 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 la tendencia a los artículos cada vez más breves. Los relatos periodísticos, como los de investigación de Atavist o las conferencias TED, serían ejemplo de esto: historias breves para la narrativa habitual y 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 (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. A la manera de un buscador, Longreads clasifica y ofrece todo tipo de textos que aparecen en publicaciones destacadas por algunas de sus historias, artículos y reportajes tratados 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 hastag en Twitter ([#longreads](#)) para señalar que el enlace al que se hacía referencia llevaba a un artículo o texto extenso. Es decir, señalando 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.

Por su parte, [Byliner](#) es una plataforma de lectura digital que en muy poco tiempo ha alcanzado un notable éxito con la edición de contenidos cortos. La base de datos ya asciende a más de 50.000 textos. En sus primeros 18 meses consiguieron vender más de un millón de sus relatos y artículos. Quizá esta es la razón por la cual escritores y articulistas de renombre están apostando por poner sus historias –de la naturaleza que sean- en esta plataforma, aunque las últimas noticias apuntan a posibles problemas financieros de la compañía y al excesivo retraso en los pagos de las regalías a sus autores.

La principal labor de Byliner es agregar todo lo publicado por determinado autor en la web -bien sean artículos, entrevistas, historias no publicadas, reseñas en libros, relatos breves, etc.- para después ofrecerlo como servicio a los lectores y que así puedan descubrir más noticias, actualizaciones y textos de sus autores preferidos. También pueden seguir a sus autores a través de la misma plataforma, enviar enlaces a los artículos y compartir lo que quieran en sus perfiles en las redes sociales. El sistema de metadatos de Byliner hace el resto para poder realizar las recomendaciones a los usuarios.

Con posterioridad pusieron en marcha un servicio de suscripción para aquellos lectores que quisieran tener una relación directa y permanente con aquellos autores a los que más siguen e interesan. Estos artículos de revistas

y libros en formato corto cuestan entre los 3 y 4,5€. El New York Times se ha apuntado a este formato para sus articulistas y escritores más reconocidos.

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 sólo reseñas lo que se puede leer en Thin Reads, también entrevistas o adelantos editoriales.

Para poner en marcha el proyecto se llevó a cabo un estudio⁷, donde se daban a conocer interesantes datos en relación a este modelo, como que el 54% de los ebooks breves de su base fueron creados específicamente para este formato y para ser leídos en digital, así como que el 14% vienen 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 un notable interés por editoriales, medios de comunicación y plataformas por este modelo corto del que venimos hablando.

1.2. PAGO POR CONSUMO. STREAMING/PAY PER VIEW

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 sólo por lo que ve, aunque fuera del medio audiovisual sería el “Pago por Consumo”.

Un ejemplo de “Pago por Consumo” en un sector ajeno a de los medios audiovisuales sería el de [Carsharing](#), una reciente compañía ubicada en Madrid con la que se pueden alquilar coches y pagar sólo 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 ofrecen paquetes por horas fijas (6, 12, 24, 48 horas). La plataforma se lleva una pequeña comisión por ofrecer este servicio a hoteles y usuarios.

En el sector cultural y de los medios de comunicación, el “Pago por Consumo” en realidad es 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.

También se ha llamado “televisión a la carta”, después “música a la carta”, etc. Canal Plus o Sky son los ejemplos paradigmáticos de todos conocidos para la televisión. 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 eventos educativos o de formación son también otra manera de ofertar contenidos en streaming.

⁷ En <http://gigaom.com/2013/04/08/thin-reads-an-online-guide-to-e-singles-launches/>

Un sector que está sabiendo aprovechar notablemente bien las ventajas del streaming es el de las artes escénicas. Las nuevas técnicas de alta definición y sonido de alta calidad han permitido el registro de las representaciones de auditorios y teatros como un nuevo producto audiovisual susceptible de ser comercializado a través de las nuevas tecnologías, como 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 no convertir estos dos productos en sustitutivos, sino en complementarios. Un estudio llevado a cabo por Nesta en el Reino Unido⁸ sobre las representaciones de teatro que se pueden presenciar en streaming a través de las cadenas de cines concluye que el público que asiste a ellas no se siente disuadido de acudir al teatro, sino todo lo contrario: se muestran mucho más inclinados a buscar una entrada y contemplar la obra en directo la próxima vez. El estudio muestra que para los espectadores 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 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. Estas instituciones tienen ante sí la oportunidad de multiplicar la capacidad de su aforo y que cada producción pueda ser presenciada por un número de espectadores impensable hace unos años.

Algunas no están perdiendo la 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 terminará con 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, les ha permitido 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 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 500.000 seguidores, y YouTube, donde sólo cuelgan vídeos promocionales de unos tres o cuatro minutos. En un nivel secundario se sitúa Twitter, donde ha superado la barrera de los 50.000 seguidores.

Por su parte, el Metropolitan Opera (Nueva York) fue pionero 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 Canadá⁹. Empezaron en 2006 con una función de ‘La flauta mágica’. La pasada temporada, las óperas del Metropolitan transmitidas por esta vía fueron vistas por 2,5 millones de espectadores de 54 países de todo el mundo.

⁸ En <http://www.nesta.org.uk/publications/beyond-creative-industries>

⁹ Ver <http://www.metopera.org/hdlive>

Por estas transmisiones llegaron a facturar 20 millones de dólares, que comparten con artistas y trabajadores del teatro. Según el 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 en 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 del Metropolitan, 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 el caso más reciente del ballet ‘Don Quixote’, que el teatro londinense ha promocionado entre sus seguidores españoles a través de newsletter 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 determinada¹⁰. 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 también se hace a cines en alta definición. A Palco Digital sólo 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 los dos primeros 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 y tarifa plana en el de **Netflix**. Esta plataforma pone a disposición 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 de suscripción, basado en la cuota mensual por la que los usuarios pueden alquilar casi cuantos DVD quieran.

Como sucede con otras grandes compañías que ofertan contenidos online, también basan sus sistemas de recomendaciones en un algoritmo, con lo que pueden mantener la fidelización del cliente. A mediados de 2013, Netflix contaba con más de 32 millones de suscriptores en Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, países nórdicos, Irlanda y Reino Unido, permitiendo a sus usuarios el acceso a sus contenidos a través de cualquier soporte móvil y sistema de retransmisión de televisión. En 2014, ha alcanzado 2,25 millones de usuarios nuevos, y ha llegado a facturar hasta 1.066 millones de dólares.

¹⁰ Ver <http://www.roh.org.uk/cinemas>

De nuevo, el sector de las artes escénicas también tiene una plataforma siguiendo 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, que son gratuitos 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 de 198 países.

Un modelo muy similar es el de [Arte Live Web](#). En ella 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 fuera de esos países, con la consiguiente limitación de audiencias. Tanto Medici.tv como Arte Live Web tienen aplicaciones para móviles y tabletas.

La traducción de este modelo Pay per View en el sector editorial ha venido a ser el pago de una cuota por parte del lector con la que puede acceder a un fondo específico o a 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 service: SaaS), también muy ligado al modelo suscripción.

El sector de las publicaciones ha visto este modelo con interés y enseguida han ido surgiendo varias iniciativas. Las plataformas de revistas digitales han proliferado 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, ex presidente de TiVo, la tecnología que permite grabar contenidos de la televisión vía suscripción.

NIM ofrece dos planes de precios: “Básicos ilimitados”, que incluye los títulos que se publican mensualmente y dos veces por semana (\$9.99 por mes) y “Premium ilimitado” que engloba todos los títulos del catálogo de NIM, incluyendo semanarios como Entertainment Weekly, People, Sports Illustrated, The New Yorker, por \$14.99 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 \$1.99 a \$9.99 por mes y la venta de revistas de manera individual (entre \$2,49 a \$5,99 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 y revistas locales de cada país. Con 5.500 títulos, Zinio tiene la mayor oferta de cualquier plataforma de publicaciones digitales, y cuenta con 12,5 millones de usuarios registrados. Siguiendo el ejemplo de Netflix o Spotify -de la que hablaremos más adelante-, Zinio ha ido experimentando en modelos de acceso por demanda y de suscripción. Hace algo más de un año crearon una nueva oferta denominada Z-Pass mediante la cual, por \$5 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 (algo que ya les gustaría a los usuarios de telefonía móvil) y añadir más títulos al plan por \$1.50 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 bufet libre, un programa que compite claramente con la media de \$10 de NIM, además de tener una oferta mucho más amplia. Cuenta con app para tabletas y móviles, así como con aplicación de escritorio. Los precios de las revistas de manera individual en ocasiones son demasiado altos para el formato digital.

La versión española de Zinio es [Kiosco 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 de papel de una revista puede ser más cara en su formato de papel, como es el caso de iCreate. En Kiosko y Más ya hay más de 56 grupos editoriales que ofrecen 72 periódicos con cinco primeras ediciones, 252 revistas y más de 700 publicaciones, incluyendo las ediciones y los suplementos. Además, recientemente ha firmado una alianza con Casa del Libro para que los usuarios de la app tengan la posibilidad de leer libros digitales. Las tarifas van desde el ejemplar suelto hasta el año y suelen oscilar entre los 0'89€ a los 100 o 200€ por suscripción anual para los periódicos, mientras que en revistas ofrece una diferencia de precios mucho más variada, dependiendo del contenido y naturaleza de estas¹¹.

¿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. **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 sólo pagar cuando un cliente pide prestado un ebook, y también 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 de audiolibros que no cobra a las bibliotecas ningún tipo de honorarios por utilizar su sistema y que recientemente acaba anunciar su intención de ofertar libros digitales, además de películas, series, música, y los mencionados audiolibros, etc. Su modelo parte de un servicio gratuito: la biblioteca paga la cuota y el usuario sólo necesita su carnet de biblioteca para poder ver dichos contenidos a través de cualquier dispositivo. Según anunciaron en la pasada Book Expo America (BEA) 2014, esperan llegar a acuerdos con el máximo número de editoriales posibles y así poder comenzar con el servicio. Los títulos van a estar disponibles en todo momento, las 24 horas del día. Desde Hoopa 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, a un clic y a través de soportes móviles.

Para las editoriales, uno de los principales beneficios del modelo de “Pago por Consumo” es que lo ven como 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 en app para iOS, ampliado después a Kindle y Android, que daba a sus usuarios un acceso ilimitado a más de 100.000 títulos mediante un precio fijo de \$9.95 al mes. 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 cualquier navegador.

Para muchos, este modelo de “consume lo que quieras” tipo bufet está diseñado para lectores voraces o los llamados en el mundo anglosajón “ávidos”. Por eso hay algunas voces críticas con respecto a la conversión del modelo Netflix o Spotify en el caso de la música –y 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 suele dedicar a la lectura.

En cuanto al “Pago por Consumo” puro, como tal, en el sector editorial debemos llamar la atención de dos iniciativas digitales. Son Valobox y Total Voox, que basan su modelo en entender que esta es la manera más flexible por la que 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.

¹¹ Ver <http://www.kioskoymas.com/index.php/tarifas>

Con [ValoBox](#) el lector paga sólo por el número de páginas que lee online. 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 a su acceso natural, que es la web, han creado este modelo de publicación y acceso a la lectura. 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 lectura a partir de ese enlace. 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 integrados en webs, blogs o redes sociales. Toda actividad que generen estos libros queda registrada para tener análisis de datos en tiempo real de cómo van las ventas, 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 evitan los procesos de descarga dependiendo 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 libro. De este modo, como adelantábamos, si el libro no convence y se quiere abandonar en la página 35, sólo se 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 sólo en Android) y comenzar a leer los ebooks.

La plataforma también da 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 es– más al de la suscripción, con las diferentes vertientes que vamos a ver enseguida.

En España, en cuanto al “Pago por Consumo”, merece mención aparte la iniciativa [Conlicencia](#), una plataforma pionera en la venta en línea de licencias de pago por uso de contenidos de libros, revistas y periódicos en español y en otras lenguas desarrollada por el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO). A través de ella, se puede obtener en línea la autorización para reproducir y compartir fragmentos de las obras en empresas, entornos educativos e instituciones públicas.

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 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 próximamente 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 se configura como una herramienta de utilidad dirigida a los usuarios de contenidos fragmentados. Desde un punto de vista de práctico, es una herramienta sencilla, intuitiva, transparente, flexible y segura. Además de estar en español, inglés y portugués, permite el pago en euros y dólares para hacer más fácil la transacción.

En apenas cuatro pasos una organización puede conseguir la autorización que se adapte a sus necesidades de copiar y compartir cualquier contenido para sus empleados, alumnos o clientes. Tan solo hay que usar el buscador para seleccionar la obra que se desea reproducir. Después especificar y describir el uso que se va a hacer (por autor, título, editorial o ISBN). A continuación 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.

Esta plataforma ha alcanzado un acuerdo con la British Library para derivarle este tipo de peticiones de contenido, puesto que por el momento no ofrece este servicio.

Conlicencia se completa con un servicio de intermediación y de 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. SUSCRIPCIÓN

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 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 fijos, 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€ 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 posibles a 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”. Alquilan tanto consolas como videojuegos, estos en un sistema de correo muy similar al de los DVD de Netflix o Blockbuster. A partir de 2012 comenzaron a hacerlo también con juegos online para PC. Ha resultado ser una buena opción para jugadores asiduos, dado que la media de un videojuego ronda los 50€, mientras que por \$15 al mes pueden terminar un juego o por \$22 puede revivir en casa dos juegos.

Para los juegos directamente online, tanto para consolas como para PC, la conocida firma [EA Labels](#) desde hace tiempo tiene bajo 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). Otros videojuegos como Word 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 cual 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 [Spotify](#), el servicio de streaming que comenzó con modelo de suscripción bajo el patrón Freemium/Premium en 2008. Hoy tiene 40 millones de usuarios de los cuales 10 son suscriptores de pago. 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, frente a Netflix, que basa gran parte de su negocio en el fondo editorial de programas de televisión y las películas.

Con este sistema, los usuarios pueden escuchar toda la música que quieran de manera ilimitada hasta los seis meses, luego con una restricción de 10 horas al mes, si bien los usuarios Freemium tienen que escuchar publicidad entre sus listas de reproducción, mientras que los Premium (se puede probar esta opción de manera gratuita en 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 los \$10 al mes, de los que Spotify paga el 70% a los titulares de los derechos y se retiene el 30%¹²: los titulares de derechos están recibiendo un promedio de pago de entre \$0.006 y 0.0084¹³ por flujo.

En el ámbito musical, la competencia más directa de Spotify están siendo **Pandora** y **Beats Music**. Pandora (sólo disponible en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda) 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 Spotify¹⁴, su modelo está más basado en su potente algoritmo de recomendaciones y en la venta de su tecnología en aplicaciones y dispositivos móviles.

Por su parte, Beats Music pertenece a Beats Electronic -recién adquirida por Apple-, que trabaja también bajo un modelo de suscripción muy similar al de Spotify suscripción básica de \$10 al mes, con la diferencia de que en Beats todo es de pago y no se ofrece ninguna versión Premium 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, también a pesar de que en la última década los inversores privados han inyectado más de \$1 mil millones 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 accionistas¹⁵.

¿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. El Financial Times y 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.

Desde mayo de 2002 el **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 (ver gráfico inferior). Hoy tienen más de 665.000 suscriptores (con 2,7 millones de usuarios al mes), dos tercios de los cuales son digitales, 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.

¹² 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 reparto de regalías.

¹³ En <http://www.businessweek.com/articles/2014-05-21/why-spotify-and-the-streaming-music-industry-cant-make-money/#p2>

¹⁴ Ver <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20130304/abci-spotify-pandora-comparativa-201303041050.html>

¹⁵ En http://www.computerworld.com/s/article/9246365/Music_industry_sucks_life_from_subscription_services?taxonomyId=71&pageNumber=2

	Newspaper + Premium online	Premium online Full FT.com subscription	Standard online Full news & archive	Registration 8 articles per month
Price Annual	US \$11,50 per week	US \$8,99 per week	US \$6,25 per week	Free
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	✓	✓	✗	✗
Three exclusive weekly emails	✓	✗	✗	✗
Daily newspaper delivery	✓	✗	✗	✗
FT Weekend delivery	✓	✗	✗	✗

Fuente imagen: web Financial Times

El modelo de suscripción de FT se sustenta también en el análisis de datos. El 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 vender esos datos 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, en gran medida 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.

El **New York Times**, que se acerca a los 30 millones de visitantes únicos al mes en su web, ha superado ya las 800.000 suscripciones en su edición impresa y tiene más de 65 millones de usuarios únicos al mes. Su programa de suscripción comenzó en el 2011 y desde entonces ha experimentado con diferentes precios que varían entre \$15 y \$35 por mes (ver gráfico inferior), servicios, contenidos multimedia, libros digitales, organización de eventos e incluso analítica de datos para anticiparse a los suscriptores que quieran darse de baja¹⁶.

Posteriormente han sido muchos los medios que se han pasado al modelo de suscripción como el Wall Street Journal¹⁷, la revista de Times¹⁸ o aquí, en España, el diario El País¹⁹.

¹⁶ Ver http://www.technologyreview.es/read_article.aspx?id=44816

¹⁷ Ver https://www.wsjeurope.com/ws12offerPPC/?psid=djcm_sem_wsjeurope_PX-Subscriptions-Denmark_General-Brand&mod=djcm_sem_wsjeurope_PX-Subscriptions-Denmark_General-Brand_Ad4&gclid=CMun2NCUzL8CFfMZtAod-VWcADw

¹⁸ Ver <https://subscriptions.economist.com/CEMEA/EI/srch/?absplitsrc=/ce/srch&abrnd=53c7a3b2814ed&country=DK>

¹⁹ Modelo El País: <http://elpais.com/suscripciones/tarifas.html>

	Times Premier \$45/4 weeks***	All Digital Access \$35/4 weeks	NYTimes.com +Tablet \$20/4 weeks	NYTimes.com +Tablet \$15/4 weeks	NYT Now \$9/4 weeks
NYTimes.com	●	●	●	● *	● **
NYT Tablet App	●	●	●		
NYT Smartphone App	●	●	●		
Mobile Web Access	●	●	●		
NYT Now Smartphone App	●	●	●	●	
NYT Opinion Smartphone App	●	●	●		●
Archives / Times Machine	●	●	●		
NYT on Third Party Tablet Apps****	●	●			
NYT on Third Party Smartphone Apps****	●	●	●		
What We'ew Reading	●	●	●		
Today's Paper	2	1			
Family Share	●				
Gift Subscriptions	●				
Times Insider	●				
TBooks	●				
Times Talks Videos	●				
Premier Crosswords	●				
NYT Store Premier Boutique	●				

* NYT Now articles only

** NYT Opinion articles only

*** For Home Delivery Subscribers. Times Premier is available for &10/4 weeks.

**** Flipboard, Google Play Newsstand and Bing News

Fuente: <http://www.nytimes.com/content/help/account/purchases/subscriptions-and-purchases.html#purchasesq01>

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 Aficionado de Mcmillan (sin más noticias hasta ahora), pasando por Safari, 24Symbols, Skoobe o Booquo –por mencionar sólo 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 al 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). Los contenidos que ofrecen no se reducen a libros y ebooks, también hay vídeos, conferencias, audiolibros, formatos cortos de ebooks (shorts) e incluso a 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 \$24.

CUOTAS SUSCRIPCIÓN SAFARI:

	Most Popular	Teams	Livestreams	Enterprise
	Pro \$39/month or \$399 per year Try It Free >	Starting at \$399/year billed annually Set Up Team >	\$1995/year billed annually Select Plan >	Contact Us Contact Us >
	1 User	Per user	Per User	
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 App	✓	✓	✓	✓
Android and Windows Apps	Coming soon	Coming soon	Coming soon	Coming soon
Discounts on O'Reilly Conferences		Coming soon	Coming soon	Coming soon
Live Streaming of O'Reilly Conferences			✓	✓
Custom Tutorials			✓	✓
Dedicated Account Manager				✓
Direct Billing Options		✓		✓
End User Usage Reporting				✓
Ability to Reassign Licenses				✓
Group Self-registration				✓
Single Sign-on Integration				✓

Fuente imagen: <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 diverso que ofrece el público objetivo al que va dirigido²⁰. 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 se consulta 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 cual reafirma la idea de que el modelo de suscripción para los ebooks se adapte mejor en casos de nicho.

²⁰ Ver <http://www.futurebook.net/content/10-questions-about-subscriptions-andrew-savikas-safari>

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 ya tantas veces mencionado como “Spotify de los libros”. Esta plataforma ha sido pionera en introducir el modelo de suscripción para el mercado digital español, junto a la lectura en streaming, con lo que no hace falta ningún soporte de lectura, tan sólo 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 en cualquier dispositivo con un navegador o aplicación para smartphones o tabletas en 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 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 y sin publicidad bajo diferentes modelos de pago por suscripción. La versión Premium permite, además, la lectura offline. Las tarifas oscilan en los 9,99€ por mes, los 19,99€ por trimestre o los 59,99€ al año²¹.

El acuerdo entre la compañía y las editoriales consiste en repartir el 70% de los ingresos de un ebook para los segundos y un 30% para 24symbols. Los ingresos se basan en el número de páginas vistas, es decir, según el número de una página real de un libro. Luego, los editores deciden el pago a sus autores según las regalías basadas en el ingreso desde 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 alcanzar casi los 200.000. A su vez, cuenta con más de 120 editores y ofrece a los lectores el acceso a más de 15.000 libros en español, inglés y otros idiomas.

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. Dispone de un servicio Premium a un precio de 8,99€ al mes –unas tasas que pueden variar en cualquier momento²²- que permite acceso ilimitado a un catálogo seleccionado de más de 3.000 libros. 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 y otros contenidos y ofertas culturales (conciertos, teatro, etc.) para una comunidad de usuarios diversa y no sólo lectora.

En el ámbito europeo, la plataforma alemana [Skoobe](#) ha seguido este modelo de manera muy similar. Se trata de un modelo de suscripción con el que los lectores no compran los ebooks, sino que se suscriben para poder leerlos en su tablet o smartphone gracias a una aplicación de lectura y también a 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.

Su servicio de suscripción cuesta de momento 9,99€, con 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 sin-

²¹ Ver http://www.24symbols.com/docs/FAQ24symbols_es.pdf y <http://www.slideshare.net/24symbols/introduction-to-24symbols-november-2012>

²² Ver <https://www.movistar.es/rpmm/estaticos/residencial/fijo/servicios%20digitales/cp-nubico.pdf>

cronizar la lectura hasta en tres dispositivos. Esta reciente plataforma goza de un amplio catálogo de novedades, ya que ha logrado comenzar su andadura con 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, piensan en salir del ámbito germano y su primera opción sería el mercado de lengua inglesa, con posible sede en el Reino Unido.

La última en incorporarse a este modelo ha sido Amazon, aunque acaba de abrir su servicio de suscripción y todavía se sabe poco (en estos momentos están aún en fase beta y de momento sólo para residentes en Estados Unidos). Su servicio de suscripción para ebooks y audiolibros se llama “**Kindle Unlimited**” y costaría \$9.99 al mes. Afirman que ofrecerán acceso a más de 600.000 títulos (100.000 más que Oyster).

En el sector educativo tenemos que mencionar el ejemplo de **Scholastic**, donde han comenzado un programa de suscripción para libros escolares (Storia School Edition eBooks y Core Clicks²³), 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. 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 sin necesidad de esperar a que otro antes haya acabado.

Existe también la posibilidad de llevar un registro de las lecturas –disponibles en todos los niveles- para ver cómo progresan los alumnos, así como 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.

Las primeras evaluaciones que ya comienzan a ofrecerse sobre este modelo en el sector editorial apuntan aspectos positivos en cuanto a su percepción en el sector. Un reciente informe publicado hoy por el Book Industry Study Group (BISG) –patrocinado por Safari, entre otros-²⁴ señala que el 80% de los editores creen 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, sólo el 7% de los encuestados dijo que estos servicios contribuyen significativamente a sus ingresos totales, si bien el 59% espera que este porcentaje cambie en los próximos cinco años.

Según se señala en las conclusiones del informe, “una de las principales preocupaciones en torno al aumento de las suscripciones de 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. Señala también el informe que las editoriales que sigan modelos de suscripción deben realizar un difícil acto de equilibrio que se basa en gran medida en el comportamiento del usuario. Tienen que conseguir las inscripciones necesarias y, después, la fidelidad de la continuidad en la suscripción, es decir, un ritmo de lectura mínimo necesario que asegure su permanencia.

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.

²³ Ver <http://www.scholastic.com/aboutscholastic/files/Storia-SchoolCollections-042514.pdf>

²⁴ En <http://www.digitalbookworld.com/2014/for-subscription-ebooks-great-expectations-but-few-guarantees/>

En una suscripción se paga algún anticipo a cambio de un servicio, 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 cuotas ofertadas, obtiene aquello para lo que 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 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 el suscriptor titular de un seguro que los miembros a los que cubre, por ejemplo. Por tanto, la suscripción implica el pago regular, mientras que ser miembro supone pertenencia a algo: club, periódico, seguro, comunidad, etc.

No obstante, dentro del contexto del que estamos hablando de modelos de negocio, la membresía sería algo más similar a un modelo de suscripción. Lleva implícita una relación más directa y de filiación (de hecho, dentro de la membresía se puede hablar también de programas de “afiliados”), un interés de pertenencia que no se basa sólo en un intercambio monetario de pago por servicio. En realidad, por tanto, 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 los 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 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 toma 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 no tienen el resto de suscriptores al uso. Es lo que podemos ver en el sector de los videojuegos y de las consolas, que consideran 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 sólo suscriptores por acceder o jugar, formaban parte del juego, y sólo siendo miembro se podía acceder a ese particular mundo paralelo.

Como vemos, hablamos en ocasiones de sutiles matices que la diferencian de la suscripción y de la distinción semántica. 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 filiación que dé un paso más allá de la suscripción. Un modelo que se dirigiría a aquellos lectores más fieles y ávidos.

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 las 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 sólo para ellos).

Son métodos en los que se busca implicar más a los lectores y ganar algo más de dinero²⁵. A su vez, la conocida web **Pando** sobre 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 miembros acceso a su revista trimestral. La idea inicial (aún en fase beta) es cobrar alrededor de \$25 al mes (o 300 al año) para el programa de membresía²⁶.

La conocida publicación digital **Slate** sobre actualidad política, sociedad y tecnología ha iniciado Slate Plus, un nuevo programa de afiliación -similar al Premier del New York Times- con el que incluso se puede reservar entradas para eventos entre sus miembros afiliados a precios más reducidos. En Slate Plus los miembros pagan una cuota de \$5 al mes o \$50 al año; con ello tienen acceso especial a ediciones y podcasts. 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.

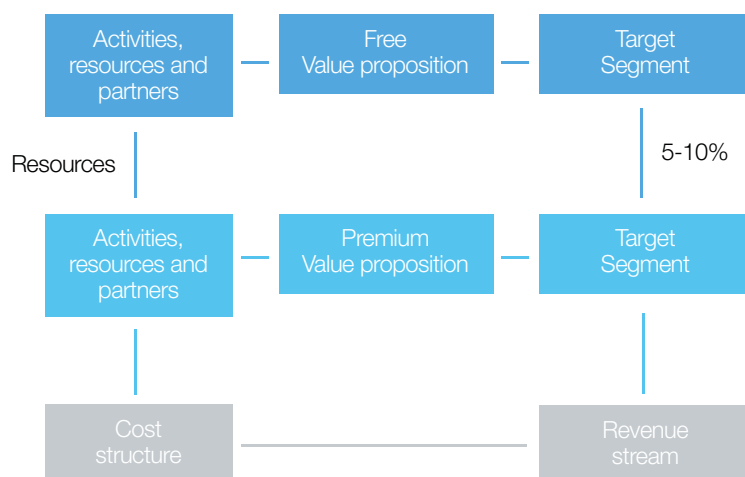
1.5. FREEMIUM-PREMIUM

Aunque ya hemos adelantado algunos casos de modelos basados en Freemium/Premium, vamos a explicar un poco más en qué consiste este negocio.

Freemium es un modelo de negocio. La palabra procede de la fusión de las palabras “Free” y “Premium”. Ese juego de palabras, muy inglés, al pasarlo al español suena algo peor, algo así como “Gratis-Pago”. El término 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 hay que pagar: el servicio llamado Premium. 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 sólo entre un 5 y un 15% de los usuarios está dispuesto a pagar algo por acceder a los contenidos de estas plataformas; el resto nunca lo hará.

FREEMIUM BUSINESS MODEL:



Fuente: <http://www.Freemium.org>

²⁵ Ver <http://www.pressgazette.co.uk/guardian-set-launch-paid-membership-scheme-chief-exec-reveals-losses-are-now-sustainable>

²⁶ <http://pando.com/2014/04/17/were-launching-pando-memberships-in-beta-500-discounted-places-available-now-499-498/>

El Freemium como modelo de negocio se originó básicamente en los servicios de software. Otra combinación frecuente es la de añadir publicidad en el modelo Freemium y que el usuario Premium no se vea obligado a verla o escucharla. Son los casos de Spotify o 24Symbols. En los juegos también se combina con los micropagos, permitiendo una versión básica de pago para después tener que pagar si se quiere pasar a diferentes fases o escenarios, por ejemplo (sería también el modelo “Pay in App”).

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 lo quiere modificar o editar, 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, bien 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: se basan también en el Freemium/Premium para móviles. Para las consolas como PlayStation y el sistema Xbox Live, se ha desarrollado en un modelo Freemium basado en una membresía de “plata” con la que se dispone de forma gratuita de los juegos, y una versión “oro” de pago con más funciones, ofertas, adelantos y ahorros.

Cuando se ofertan contenidos de forma gratuita, el objetivo para conseguir que 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) y, además, si se tienen 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 estadísticas²⁷, el 88% de los juegos en la App Store cuesta menos de \$1.99, y el 62% son gratuitos. En función del género, del 81% al 88% de los juegos en Google Play son gratis, y el precio medio de los de pago oscila entre \$1.54 y \$2.45, sin llegar a ser precios estáticos. Algunos juegos entran en las tiendas de apps a un precio Premium, pero con frecuencia que con el paso de los días o semanas sufran descuentos. Pero la tendencia es implantar el modelo Freemium: juegos que no cuestan nada para descargar, pero restringen algunas actividades o progresos al jugador si no paga por artículos necesarios.

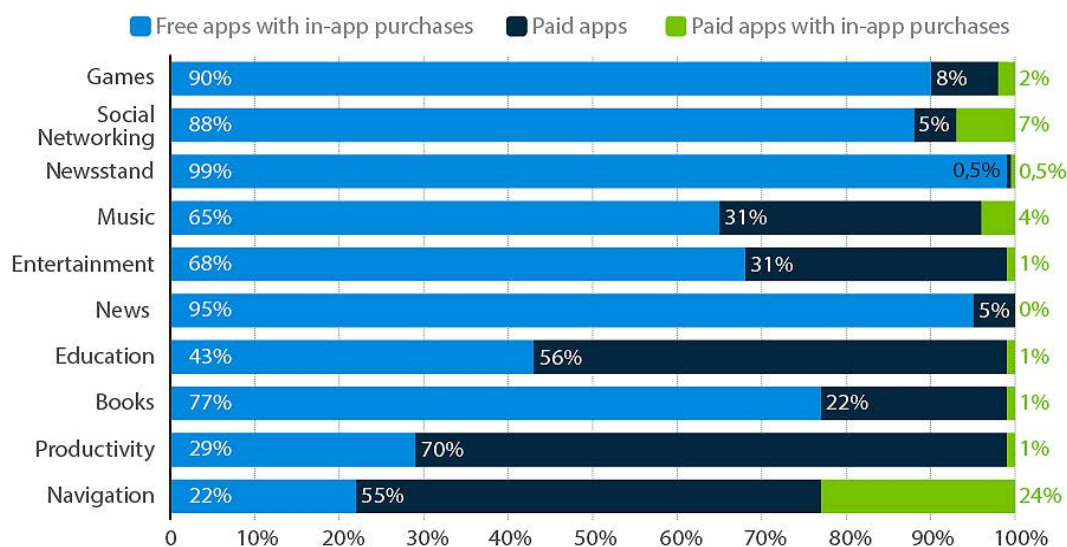
Este sector tiene su propia versión, los llamados “Free Trials”, con los que los jugadores pueden probar un juego durante un tiempo determinado y después pasar al de pago para tener acceso a todos los contenidos del mismo (el equivalente en el sector editorial serían los capítulos de libros gratuitos). La diferencia con el Freemium puro, por así decirlo, es que este 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. Muy parecido al Free-To-Play, donde los jugadores tienen acceso a una parte significativa de su contenido sin tener que pagar, en realidad lo mismo que estamos viendo²⁸. Como en todos los aspectos de una decisión de esta índole, la decisión de optar por un modelo u otro dependerá de nuestro público objetivo.

²⁷ En <http://www.timesfreepress.com/news/2013/dec/10/wild-wild-web/>

²⁸ Ver este blog para ver modelos y ejemplos de implementación del modelo Freemium/pago-in-app/free trial en diferentes juegos: <http://Freemiumdesign.blogspot.dk/>

FREEMIUM, EL MODELO MÁS ELEGIDO EN LAS APPS MÓVILES:

% of revenue generated in Apple's App Store from January through November 2013, by app category and pricing model



statista
The Statistics Portal @StatistaCharts

Source: Distimo

Fuente imagen: <http://econintersect.com/b2evolution/blog1.php/2014/01/04/Freemium-is-the-no-1-pricing-strategy-in-most-app-categories>

Según los resultados que vemos 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'):

- "Candy Crush Saga" (\$892.712 / día)
- "Clash of Clans" (\$706,116 / día)
- "Game of War - Fire Age" (\$456.947 / día)
- "Pet Rescue Saga" (\$216.604 / día)
- "MARVEL War of Heroes" (\$170,939 / día)
- "El Hobbit: Reinos de la Tierra Media" (\$143,404 / día)
- "Hay Day" (\$120 226 / día)
- "Slotomania" (\$101.409 / día)
- "Deer Hunter 2014" (\$86.951 / día)
- "Los Simpson" (\$66.912 / día)

Como vemos, 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 le falta alcanzar a otros sectores.

Dentro del sector editorial, como ejemplo pionero, 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 trata de podcasts gratuitos en los que los oyentes podrán oír el comienzo de cada capítulo. En total, casi la mitad del libro.

Otro intento primerizo fue el de [Flat World Knowledge](#), conocidos editores de libros de texto. Desde febrero 2009, esta editorial publica material en Internet bajo licencia de Creative Commons, por lo que el usuario no sólo dispone gratuitamente de ese material, sino que además puede reutilizarlo y modificarlo a su antojo. 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 textos²⁹. A los estudiantes les permite leer el libro de texto gratis de manera online, mientras que las ventas se hacen a través de la Impresión bajo demanda (POD) o del formato digital. Las plataformas –que no editoriales- Nubico, Skoobe o la mencionada 24Symbols también se encuadrarían en este modelo.

1.6. POR PUBLICIDAD INSERTADA

Este modelo en realidad es otra versión del modelo Freemium/Premium y es ahí donde debemos encuadrarlo. Consiste en ofrecer contenido gratuito pero con publicidad insertada en los ebooks frente al Premium, que va sin publicidad además de obtener otras ventajas por el pago.

Aquí debemos referirnos de nuevo a los modelos de Spotify y 24Symbols a quienes han seguido en la publicidad insertada/Freemium, o en España a las varias veces anunciada Librotelia y [Ebookplus](#) en Alemania. Según este modelo, son los publicistas y empresas anunciantes los que, al publicitar 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 sólo aparecería durante unos segundos en el principio de cada capítulo y con la posibilidad de que esa publicidad sea del interés concreto para 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, un modelo Premium para leer en HTML5 para 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 sólo 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 son cobrar directamente a través de las empresas que se anuncian, vender el ebook con descuento a través de otro tipo de publicidad o la venta tradicional con 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 de publicidad. La pregunta que muchos se hacen es ¿hasta qué punto el autor puede permitir según qué tipo de publicidad?

La antigua plataforma Wowio de comics –hoy dedicada a la edición de contenidos digitales para soportes móviles, incluyendo ebooks, bajo el nombre de [Studiowdigital](#)- fue pionera en añadir publicidad en sus versiones gratuitas de PDF. Se podían leer online o descargar. Otras son directamente de pago, en cuyo caso 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

²⁹ Flat World Knowledge's "Freemium" Textbooks Gain 140,000 Users, Average \$34 Per Sale <http://publishingperspectives.com/2010/08/flat-world-knowledges-Freemium-textbooks-gain-140000-users-average-34-per-sale/>; Freemium vs micropagos: <http://www.teleread.com/chris-meadows/micropayments-and-Freemium-the-possible-future-of-the-paywall/>

el lector quiere saber más sobre el anunciante sólo 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 Yahoo³⁰ o Microsoft³¹ 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 a este particular modelo Freemium diremos que apenas está naciendo. No está demostrado que la publicidad insertada o contextual dé para tanto como para mantener lo gratuito. Otra cosa es conseguir la ansiada suscripción de los clientes Premium.

1.7. ACCESO ABIERTO (OPEN ACCESS)

El Acceso Abierto -u *Open Access* (OA)- hace referencia a todo tipo de acceso sin necesidad de suscripción previa o pago³². Este modelo suele utilizarse más para ofrecer material de tipo educativo, científico o académico que está en relación directa con la gestión de adquisiciones y préstamos en las Bibliotecas. Hablamos de bibliotecas digitales como la Virtual Miguel de Cervantes en España, Gallica en Francia o Europea, Internet Archive u Open Library, a nivel internacional. En nuestro país, por ejemplo, publicaciones y repositorios científicos, como las del CSIC, se basan en el Acceso Abierto³³.

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 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.

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 Abad³⁴, se pueden identificar diferentes modelos de Acceso Abierto para las publicaciones científicas, que van desde el abierto del todo a modelos mixtos.

³⁰ Ver <http://appft1.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO2&Sect2=HITOFF&p=1&u=%2Fnethtml%2FFP-TO%2Fsearch-bool.html&r=1&f=G&l=50&co1=AND&d=PG01&s1=20120084136.PG.NR.&OS=DN/20120084136R-S=DN/20120084136>

³¹ En <http://es.engadget.com/2012/08/07/microsoft-patenta-publicidad-contextual-e-books/>

³² Para una revisión e historia completa del Open Access, ver: Open Access Publishing: A Literature Review, Giancarlo F. Frozio, University of Nottingham, UK: <https://cyberlaw.stanford.edu/files/publication/files/CREATE-Working-Paper-2014-01.pdf>

³³ Ver <http://digital.csic.es/> y <http://www.erevistas.csic.es/>

³⁴ En *Ibid.* Ver también, para más detalle y modelos: “Briefing paper on Open Access Business Models for research funders and universities”: <http://www.knowledge-exchange.info/Default.aspx?ID=459> o “Open Access Journals: business models”: <http://bit.ly/1nZTvsh>

- a. 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 patrocinadores, al menos por un período inicial, después pueden hacer la transición a otro modelo de financiación (por lo general el modelo de “pago por el autor”).
- b. 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 de las suscripciones.
- c. El autor “paga” a las revistas de Acceso Abierto. 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, 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.
- d. Las revistas con acceso gratuito a determinados contenidos. La mayoría de las revistas científicas proporcionan un libre acceso parcial de su contenido. Según Abad, la única diferencia entre estos diarios y revistas de Acceso Abierto son aquellas que quieren retener el copyright de sus autores o artículos.
- e. Las 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 entre 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 editorial³⁵.

Según el mismo informe mencionado, “Open Access Strategies in the European Research Area”, el acceso libre representaba el 50% o más de los artículos de revistas académicas publicados entre 2008-2011 en Bélgica, Brasil, Croacia, Dinamarca, Estonia, Israel, Lituania, Macedonia, Malta, Países Bajos, Noruega, Portugal, Suiza, y los Estados Unidos. Y se estima que Austria, Canadá, Chipre, Finlandia, Hungría, Islandia, Letonia, Liechtenstein, Luxemburgo, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, España y Suecia también alcancen la marca del 50%.

Un importante estudio publicado en 2012³⁶ 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 las 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 están 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 en un 56% de las bibliotecas, mientras que, en aquellas dedicadas a las humanidades y ciencias sociales, sólo en un 35% de los casos serían susceptibles de renovar la suscripción. De estos y otros resultados más detallados en el informe se deduce que

³⁵ “What happens when you make a book open access? New business models are emerging, but challenges still remain”: <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/11/08/open-access-monographs-challenges-remain/>

³⁶ The Publishers Association releases report detailing the potential effect of making journals free after a six month embargo. En: <http://bit.ly/1sB24PJ>

los pequeños editores sufrirían antes este abandono de suscriptores y, por tanto, 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 la 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 tenían que pagar \$115 por un libro de texto similar, a lo que hay 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 Textbooks³⁷, donde se explican diferentes licencias, modelos, estrategias, etc., alrededor del concepto 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 Wiley³⁸. 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 publican 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.

Wiley también proporciona una serie de nuevos modelos de pago para aquellas instituciones académicas y de investigación, donantes, empresas y corporaciones que apoyen el 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 a un mayor número de lectores posible. Las conocidas Springer, Wolters Kluwer, Flat World Knowledge o Elsevier³⁹ también han añadido catálogo de Acceso Abierto entre sus publicaciones.

1.8. P2P – MOOC’S

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 sólo unos pocos de los 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 pasivos⁴⁰.

³⁷ <http://www.openaccesstextbooks.org/>

³⁸ <http://www.wileyopenaccess.com/view/index.html>

³⁹ “Flipping journals from subscription to open Access”: <http://www.elsevier.com/connect/flipping-journals-from-subscription-to-open-access>

⁴⁰ En “Is Content Publishing in Bit-Torrent altruistic or just Profit-Driven?”: <http://www.networks.imdea.org/Portals/8/Downloads/Publications/Is-Content-Publishing-techreport-2010-EN.pdf>

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 hábito, están haciendo que estas redes sean cada vez menos utilizadas. Según un estudio⁴¹ sobre la gestión de contenidos culturales en la red, queda demostrado que los usuarios de estas redes no leen mucho: tan sólo un 0.2% del contenido descargado es de libros, lo que incluye tanto textos como audio-libros y cómics. Y, en la mayoría de los casos, es muy posible que estos libros sean archivos en PDF mal escaneados o documentos privados. El vacío legal y la desinformación al respecto ha llegado a hacer que incluso algunas editoriales pusieran sus libros digitales en alguna de estas plataformas, compartiendo espacio con multitud de archivos, la mayoría “no autorizados” para su intercambio.

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 sub-modelos 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, cursos 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 estandarizado⁴². 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 Plor.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 MOOCs. Uno de los primeros ejemplos de educación P2P es el de la University of the People (UoPeople), primera institución del mundo de contenidos académicos gratuitos online dedicada a la promoción y democratización mundial de la educación superior, aunque con una cuota de matriculación entre los 10€ y los 100€, precios 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. Además, 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: Edutopía. 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 costos y, a la vez, una mayor eficiencia para conseguir los objetivos arriba mencionados.

⁴¹ http://documents.envisional.com/docs/Envisional-Internet_Usage-Jan2011.pdf

⁴² Ver “Meet Science: What is “peer review”?”: <http://boingboing.net/2011/04/22/meet-science-what-is.html>

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 la comunidad educativa, en la práctica real junto a nuevas tendencias de enseñanza, así como en la inclusión del aprendizaje emocional y la convivencia natural y habitual con las nuevas tecnologías. Las principales tareas son la 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 la [KhanAcademy.org](#), una academia virtual sin ánimo de lucro que cuenta con más de 70 millones de lecciones escolares y más de 2.500 tutoriales en YouTube con un millón de alumnos al mes. Con estos ejemplos nos iríamos acercando a la ya mencionada idea de los MOOCs. Por tanto, mientras que muchos de los cursos estarían dentro del ámbito del acceso libre, habría otras variedades como las mencionadas o incluso los MOOCs de pago, de los que se están viendo ejemplos, como el caso de alguno de los cursos de [Coursera](#).

Aunque sea brevemente, habría que señalar como más que tendencia a la que estar atentos el auge que están teniendo los MOOCs en todo el mundo. 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 Unidos⁴³, cada vez son más los estudiantes que se han apuntado a algún tipo de curso online. Se calcula que más de 6,7 millones de alumnos han optado por esta vía educativa (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 representantes académicos de relevancia consideran este tipo de cursos de menos valor frente a la educación presencial, si bien el 69,1% estiman que son fundamentales para su estrategia educativa, aunque a largo plazo. La falta de apoyo de muchos profesores, las dudas sobre la disciplina de los alumnos y las tasas son algunos de los principales frenos para el avance de los cursos online en muchas de las instituciones.

Este tipo de cursos también pueden incluir contenido y material protegido por derechos de autor, por lo que plataformas como Conlicencia, que ya hemos visto al hablar de pago por consumo, pueden ser muy útiles para la gestión de tales contenidos. Además, como ha pasado en otros ámbitos –como en el de las plataformas de

⁴³ Changing Course: Ten Years of Tracking Online Education in the United States: <http://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=723077>

libros digitales-, España ha pasado a encabezar las listas de los MOOCs en Europa: 203 en nuestro país de los 597 en todo el continente⁴⁴.



Fuente imagen: <http://www.openeducationeuropa.eu/>

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 Blablacar⁴⁵ se basan en un modelo P2P, poniendo en contacto a personas para hacer un mismo trayecto, 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 como 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.

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 **Airbnb** (plataforma de alojamiento para vacaciones), **Zopa**, **LendingClub** o **Fixura** (préstamos) y, las más conocidas, eBay o **Match.com**. La primera, para poner en contacto a vendedores y compradores de todo tipo de artículos (existe un modelo en España, **Wallapop**, de venta de artículos entre pares por proximidad, gracias a la geolocalización, similar al de **Peerby**) y la segunda, para

⁴⁴ En http://www.openeducationeuropa.eu/es/european_scoreboard_moocs. NOTA: La información actual sobre los MOOCs es muy amplia, y ha crecido considerablemente en los últimos años. Aquí sólo queremos 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> y la lectura del ebook Beyond the MOOC Hype: A Guide to Higher Education's High-Tech Disruption, de Jeffrey R. Young.

⁴⁵ "Los inversores sí creen en la economía colaborativa: 100 millones de dólares para Blablacar": <http://www.genbeta.com/web/los-inversores-si-creen-en-la-economia-colaborativa-100-millones-de-dolares-para-blablacar>

poner en contacto a personas de diferente sexo, que entraría dentro de las web de contactos. Son negocios, en definitiva, que se basan en una asociación en la que las personas proporcionan servicios y productos a través de una plataforma para la participación. Es decir, con un importante fundamento en la idea de *compartir*, tan asociada al mundo digital.

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 alza⁴⁶. De hecho, algunas voces han visto en este crecimiento una señal de alarma para el modelo económico tradicional y el sistema de ahorro, frente al nuevo valor del alquiler y del compartir productos y servicios⁴⁷.

⁴⁶ En Accessibility Based Business Models for Peer - to - Peer Markets: 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

⁴⁷ 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”

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.

Este modelo se dio a conocer en el sector musical con la propuesta que hizo el grupo de música Radiohead cuando ofreció que los seguidores pudieran pagar lo que quisieran por su álbum *In Rainbows*, partiendo del gratis total. Fue en 2007. Sólo cerca del 38% de los aficionados optó por pagar, mientras que el resto eligió descargar el disco gratis. El precio medio pagado en los EE.UU. fue de \$8,05, o \$3,23 si se incluye la media con descargas gratuitas. Aun así, la campaña tuvo otro efecto: en tan sólo 24 días, el álbum tuvo 2,3 millones de descargas a través de BitTorrent, 400.000 en el primer día.

A una artista más desconocida, Amanda Palmer, le funcionó muy bien esta estrategia, llegando a recaudar un millón de dólares en la plataforma Kickstarter. Lo explica en una de las famosas charlas de TED⁴⁸.

En el sector de las publicaciones, también en 2007 la revista **Paste** ofreció la suscripción de un año bajo el “paga lo que quieras” por 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 bajo el peso de 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 y 30.000 nuevos abonados, con una media de \$9 por suscripción. En parte porque muchos anunciantes se adhirieron a poner su publicidad en la publicación dado el elevado alcance que había tenido la campaña de Paste, gracias a lo cual la revista 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 y ver que no obtenía muchas ganancias, decidió ponerlo al precio que quisieran (de \$0 a algo más de \$1) los clientes de la plataforma. En las semanas siguientes aumentaron mucho las ventas llegando a una media por ejemplar de \$5, el 60% de aumento en los ingresos. El efecto llamativo de una oferta así, además de dar visibilidad hizo, en este caso particular, que la gente pagara un precio justo⁴⁹.

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 mejores y más fiables prestaciones 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.

⁴⁸ En http://www.ted.com/talks/amanda_palmer_the_art_of_asking

⁴⁹ Ver <http://blog.gumroad.com/post/75707736685/is-pay-what-you-want-pricing-for-you>

El caso más destacado a propósito de 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 de su cuenta bancaria y que puede ser de \$0 a de un máximo de \$9. La particularidad de este banco es que fue diseñado exclusivamente para usuarios móviles. Cada aspecto y servicio que da Gobank puede ser manejado a través de un dispositivo móvil, incluyendo pagos de persona a persona. No hay ninguna cuota por este servicio, independientemente de qué banco utilice la persona a la que se le hace el ingreso.

En el libro de *Smart Pricing* (2010), Raju y Zhang de Wharton sugieren algunos aspectos clave⁵⁰ a tener en cuenta a la hora de establecer este modelo de negocio aparentemente tan arriesgado:

- a. Partir de inicio de un producto de bajo coste.
- b. Público objetivo razonable. O maduro. Así como que tenga unos ingresos mínimos, algo de liquidez. De otro modo, siempre se optará por el precio mínimo o lo gratuito.
- c. Que sea un producto que realmente pueda ser vendido en una amplia gama de precios.
- d. Que exista una fuerte conexión entre el comprador y el vendedor. 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 Toronto⁵¹. 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. Sólo 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 le supuso a 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. 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 interesante a seguir y posiblemente pronto veremos más iniciativas similares.

Dentro del sector editorial (aparte del caso mucho menos conocido que hemos visto a propósito de 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 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.

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 \$0 de partida, sólo a partir de las 15 descargas los ebooks comenzaban a costar algo, centavo a centavo, hasta alcanzar un precio fijo de venta, entre los 2€ y los 8€), afirman no poder competir con plataformas tipo Amazon.

⁵⁰ En <http://colettesymanowitz.com/2013/07/02/pay-what-you-want-does-it-work/>

⁵¹ En <http://debbiewilson.ca/WordPress/?p=594>

Mucho más reciente es la creación de la plataforma [Leedona](#), de Chile, un lugar que se presenta dedicado a lectores y escritores no sólo de aquel país, sino dirigido a 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 auto-publicación 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 sea el contenido o el género, de novelas a tesis, de ensayos a tutoriales. Los autores pueden subir sus obras en cualquier formato. En la propia plataforma también se ofrecen a hacerlo o 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 de 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 un siguiente libro hasta que no donen al autor la cantidad de dinero que estimen más oportuna, desde 1€ hasta lo que se quiera. 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%, en cuyo porcentaje se incluyen los costos de Paypal, impuestos y costes legales.

Por último, 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, llegaron a registrar el lema paga lo que quieras. Los lectores pueden hacerlo, sin, además, superar los \$5 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. Como vemos, los pequeños también se saben mover e idear nuevos modos de negociar y editar antes de verse obligados a pasar desapercibidos.

En España, la iniciativa más similar e innovadora en este sentido es la de [Lektu](#), una plataforma de ebooks de muy reciente creación que aúna cerca de 30 editoriales diferentes. 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 tener toda la información necesaria durante el proceso de compra de los libros digitales. Esta transparencia va acompañada de una fuerte apuesta por la venta de los ebooks sin DRM, una actitud cada vez más frecuente en mercados fuera de nuestro país. En su caso, no es una sencilla y al uso estrategia comercial, sino una defensa activa de un modelo que defiende sobre todo al usuario/lector, que es, como dicen, el que “soporta tener que comprar un libro con DRM”.

Crean en la bondad del lector, que pueda prestar el ebook a amigos o familiares. Para los editores que opten por el DRM les pueden añadir una marca de agua. La idea de esta plataforma es también apoyar a los pequeños y medianos lectores para su transición al ámbito digital. Sus fuentes para desarrollar una plataforma con transparencia (tanto para autores como para los lectores) y servicios similares se basan en lo que se está haciendo en otros mercados digitales, como los videojuegos, de donde afirman haber sacado su modelo. Como ya hemos visto en algunos ejemplos, proponen unos precios dinámicos basados en el “paga lo que quieras”, donde los editores ponen un precio mínimo sugerido y a partir de este precio, los lectores tienen la oportunidad de pagar o donar el precio que ellos consideren.

2.2. BUNDLE

Los modelos llamados *bundled* vienen, dicho de manera genérica, de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser del mismo tipo o 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 es 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 disposición 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 necesaria suscripción. Esto también puede hacer que la empresa reduzca sus costes de producción, por ejemplo en marketing, ya que para diferentes productos sólo se tendría que lanzar un mensaje.

En algunas ocasiones, los modelos *bundled* en los que no se pueden adquirir los productos por separado han llevado a algunas compañías a ser denunciadas por monopolio, como ha sido el caso del navegador de Microsoft Explorer al ir incluido siempre y de manera inseparable en su sistema operativo Windows.

Humble Bundle es un referente en el sector de los videojuegos en la oferta de modelos *bundle*. Humble Bundle vende productos digitales tales como 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 paquete va unido al “Pay As You Want”, eso sí, con el mínimo de partida de \$1.

Una vez establecido el precio, el usuario también puede elegir dónde irá destinado el reparto del dinero. Por ejemplo, si se pagan \$5 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 en ingresos. El precio medio pagado por un paquete de 10 juegos ha sido de \$4,93.

A algunos les parece que la participación de compañías reconocidas en el 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 a pagar al lector lo que quiera por un paquete de libros digitales.

La iniciativa pionera llegó de la mano del tecnólogo y blogger de Lifehacker y Gizomodo, Jason Chen. En su web comparan su estrategia con la de los paquetes de videojuegos, donde se venden varios títulos al precio que quie-

ra 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€ por paquete, unos precios muy similares a los 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 que va destinado a los autores (incluso el cien por cien) y esos ingresos se dividen entre todos ellos. El resto va para la plataforma. En su catálogo se encuentran sobre todo autores independientes, de género y ciencia-ficción, aunque la plataforma no les exige exclusividad con su sello.

2.3. CROWDFUNDING

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 la financiación masiva de un proyecto, servicio, contenido, plataforma, productor, 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 en la natural manera de buscar financiación para un proyecto. Cuenta la Wikipedia dos casos en los que dos grupos de música –Extremoduro y Marillion- recurrieron al micromecenazgo entre sus fans para poder grabar uno de sus discos, ya en 1989 y 1997, respectivamente⁵².

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 las herramientas de comunicación social o de 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 sólo 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](#)), audiovisuales ([TheCrowdTelevision](#)), solidarios ([Migranodearena.org](#)), etc.

⁵² Ver <https://es.wikipedia.org/wiki/Micromecenazgo>



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 llevo a cabo una campaña para ver '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€ de los 5.000 que se había propuesto a través de su promoción en Internet y 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 la película 'El cosmonauta' fue uno de los que más repercusión tuvieron. El proyecto, que comenzó en 2008 como un cortometraje, pasa a convertirse en el bosquejo de un largometraje en 2009 y se decide 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€ que se requerían y de este modo lograr llevar el proyecto adelante. Al final se consiguieron recaudar 130.000€, 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 Bandeed 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 con éxito la organización de un concierto. La idea de comunidad, el trabajo en equipo y las nuevas tecnologías son los principales motores de esta nueva forma de entender la promoción de música en directo.

En el sector audiovisual hay un ejemplo muy similar al de Bandeed 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, a mayor 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. Pero también conseguir la alianza de distribuidores y grandes promotores para lograr llevar el cine incluso a poblaciones a las que no suelen llegar las películas o donde 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, 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 ex-alumnos. 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, ex alumnos 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 ésta, o 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 para las que van a ser implementadas.

Como vemos, el crowdfunding tiene ya tantas vertientes que sería imposible abarcarlas todas aquí. Es objeto de estudio y se siguen en todo el mundo con mucho interés las tendencias de este modelo de negocio. Como en otros casos que hemos visto, el auge de este modelo tiene en gran parte que ver 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 World⁵³', de 2013, los Estados Unidos tienen 344 plataformas de inversión en crowdfunding, le sigue 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, sólo hay cuatro casos documentados de intento de fraude). Según este mismo estudio, el mercado de crowdfunding aún está dando sus primeros pasos, sobre todo en los países en desarrollo, pero el mercado potencial es significativo. Se estima que hay hasta 344 millones de hogares en el mundo capaces de realizar pequeñas inversiones en negocios de crowdfunding.

Los últimos datos de la situación en España los tenemos gracias a un informe recién presentado por la Asociación Española de Crowdfunding, donde se dan algunas claves, aportando, más allá de los datos, diferentes enfoques posibles en este modelo de negocio. Según señala el informe⁵⁴, sólo en 2013, el crowdfunding financió en todo el mundo 1,2 millones de proyectos culturales, empresariales y sociales; financiación, se recuerda, que no tuvo repercusión o coste alguno en las arcas públicas.

A partir de las encuestas a 30 plataformas para conocer su opinión y los datos reales de crowdfunding, se da una cartografía aproximada de cómo están las cosas en España. Se señalan diferentes modelos dentro del crowdfunding: recompensa, donación, inversión, y préstamo. El reparto porcentual según la elección de estos diferentes sistemas de financiación entre las plataformas encuestadas sería del 41,4%, 24,1, 20,7% y 13,8%, respectivamente. Por tanto, en nuestro país se sigue la tendencia mundial donde el modelo recompensa es el tipo más extendido de crowdfunding.

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

La duración de las campañas también varía según el tipo de crowdfunding. De media, las campañas de donación tardan 82 días a 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 una acción 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%.

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 con pocos proyectos.

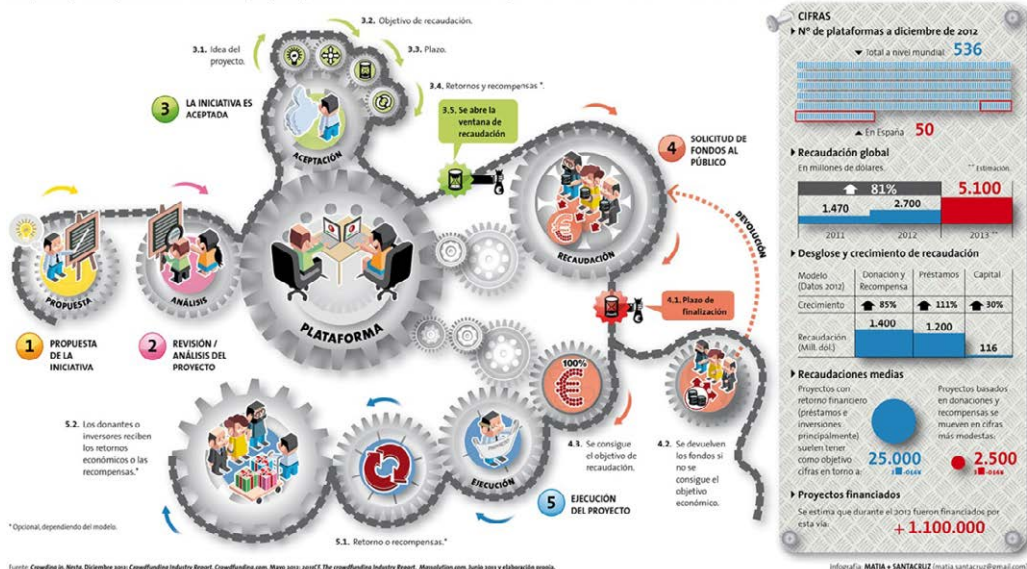
⁵³ Ver http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf

⁵⁴ En <http://web.spaincrowdfunding.org/informe-de-la-encuesta-de-scf/>

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 últimos trabajos ha sido a precisamente a propósito de las iniciativas y negocios bajo el modelo de crowdfunding, analizando cuál es su situación en España, aunque su única fuente era la plataforma Verkami. 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.

Los engranajes del proceso CROWDFUNDING

El *crowdfunding* o financiación colectiva consiste en un conjunto de actividades en las que un emprendedor (cultural, social o con ánimo de lucro) presenta una propuesta de financiación a una plataforma de Internet ofreciendo, en muchos casos, recompensas (preventa, reconocimiento, productos, etc.) o retornos económicos a los partícipes. La plataforma analiza el proyecto y si da el visto bueno lanza la campaña de recaudación de fondos en Internet, cobrando una comisión por su trabajo.



Fuente imagen: <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2013/09/los-engranajes-del-proceso-de-crowdfunding/>

Según este mapa de datos (noviembre 2012), al parecer los proyectos editoriales son los que más éxito tienen (81,1%), seguidos de los musicales (79,1%), la disciplina que más recurre a este tipo de financiación. 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€ (0), entre 30.000-50.500€ (3), entre 15.000-30.000€ (9), entre 10.000-15.000€ (17), entre 5.000-10.000€ (96), entre 2.500-5.000€ (220), y de menos de 2.500€ (417).

El proyecto que más dinero ha recaudado hasta ahora en el sector editorial ha sido el cómic *Brigada*, con más de 50.000€. 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.

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 Kickstarter⁵⁵. Este autor,

⁵⁵ En http://www.theguardian.com/books/2012/feb/22/author-raises-1m-self-publish-webcomic?CMP=twf_fd

además de tener varias de sus historias disponibles de forma gratuita en la red, quiso auto-editar 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€ a cambio de un imán de nevera y una de las historias en PDF; por 100€ cuatro imanes; por 200€ libros autografiados; por 600€ un dibujo suyo original, etc.

Posiblemente, la pionera de este tipo de plataformas de edición basadas en el modelo crowdfunding fue [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 de la vinculación de la tecnología en las bibliotecas)⁵⁶.

La conocida comunidad online de lectura y publicación de libros [Wattpad](#) no ha tardado en apuntarse al modelo bajo una iniciativa llamada [Fanfunding](#). En ella ofrece a los autores de su red la oportunidad de aprovechar su comunidad de seguidores para la obtención de capital y así financiar posibles publicaciones. Lo consideran un pedal de arranque ideal para proyectos creativos. Una buena idea para una red social de lectores como Wattpad, con más de 16 millones de visitas únicas al mes y con usuarios muy activos. Su modelo se basa en el todo o nada y se ejecutan durante un plazo estándar de 30 días. Wattpad se compromete a que las historias financiadas siempre estarán disponibles de forma gratuita en la plataforma Wattpad. Pueden ser relatos, novelas, ensayo, incluso guiones.

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 sólo salía 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€ propuesta para poder publicar el libro formato papel y digital.

Otra iniciativa española, y que acaba de aterrizar en el mercado estadounidense⁵⁷, 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 micro-mecenazgo. 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 “bestseller” 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 de marketing para ventas. Los beneficios obtenidos por las ventas de libros son repartidos en 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 premios 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.

⁵⁶ En <http://www.fastcoexist.com/1679462/unglueit-crowd-funding-a-revolution-in-libraries>

⁵⁷ En <http://www.digitalbookworld.com/2014/crowdfunding-for-books-pentians-self-publishing-model-expands-to-us/>

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, en este caso con libros, una vez que un libro consigue el favor o apoyo de mil seguidores, éste 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 a 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.

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 de juego 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.

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

Según Gartner⁵⁸, hacia 2015 más del 50% de las organizaciones que administran procesos de innovación gamificarán dichos procesos. Por su parte, un informe de Deloitte (2012) señala que la gamificación alcanzará el 25% de los procesos de negocio rediseñados en 2015 y seguirá creciendo hasta alcanzar un volumen de negocio \$2.8 mil millones para el año 2016⁵⁹. 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)⁶⁰: mientras que el 42% piensa que será algo ocasional, el 53% piensa que habrá una adopción más que significativa de esta tendencia.

Por lo general, este tipo de iniciativas se basan en un modelo de recompensas. Es un paso más allá de 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 entonces 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 gamifi-

⁵⁸ En <https://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>

⁵⁹ 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

⁶⁰ Ver http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2012/PIP_Future_of_Internet_2012_Gamification.pdf

cación en la web y 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 clientes⁶¹.

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 la 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 de conversión hasta un 15%⁶².

Un ejemplo muy similar lo podemos ver en **Badgeville**, con tasas del crecimiento del 20 al 200%⁶³. Compañías como Cisco⁶⁴, Devhub⁶⁵ o Joiz⁶⁶, a través de un enfoque más social también han logrado incrementar porcentajes de fidelización y conversión gracias a estos procesos de juego. Hoy existen 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 la distribución de la publicidad de manera escalable, en esos momentos, clave durante la navegación de los usuarios, de pausa ideales para crear un tipo de interacción no forzada. Es decir, un formato más atractivo y menos intrusivo de publicidad que se traduzca en mayores ingresos en los socios de las publicaciones con las que trabajen.

La publicación Playboy también ha probado la implementación de dinámicas de juego mediante la iniciativa **Miss Social**, a través de la cual un 85% de visitantes a la web jugaron más de una vez, volviendo a hacerlo el 50% de ellos al mes siguiente, lo que en cifras supuso un aumento del 60% de ingresos⁶⁷.

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 en el llamado “marketing 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).

⁶¹ Ver infografía Gamificación: 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#>

⁶² Ver <http://www.slideshare.net/Badgeville/badgeville-summit-engage-2012-case-study-autodesk-gamifies-software-trial-marketing>

⁶³ Ver <http://www.techrepublic.com/blog/big-data-analytics/gamification-data-can-drive-roi/>

⁶⁴ En http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-review/c7cee86d96498310VgnVCM-1000001956f00aRCRD.htm

⁶⁵ En <http://www.forbes.com/2010/10/28/education-internet-scratch-technology-gamification.html>

⁶⁶ En <http://www.gigya.com/case-studies/joiz/>

⁶⁷ En <http://es.slideshare.net/ervler/gamification-how-effective-is-it>

Algunas iniciativas como [BookPerk](#) (HarperCollins), [BookCountry](#) o [Firsttoread](#) (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 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, logros en virtud de los conocimientos, la lectura, la atención o la simple participación. Un “coin” por voto, otros tantos por comentarios en Facebook o Twitter, así hasta acumular lo suficiente para lograr descuentos o lo que se quiera y, con ello, mayores ventas indirectas y una fidelización más reforzada.

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

En todo caso, sería necesario tener en cuenta el público objetivo al que se dirigen las editoriales para saber qué segmentos son más favorables y de qué manera hacer confluir la información y los 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 casos de literatura, probablemente lo más indicado sería ir allí donde 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 web propia o blog con widgets enlazados y generar visibilidad a los títulos) con las consiguientes votaciones y/o los comentarios a la reseña que también sería premiada, recompensar el hecho de detectar erratas (algo común en algunas reseñas y blogs que quizá no se tienen siempre muy en cuenta, quizá por lo que fastidia que al editor le saquen los colores), gratificar a un número determinado de primeros compradores, etc.

En relación a la lectura está el caso de [Kobo Reading Life](#). Esta librería de ebooks añadió algunas características y funcionalidades para su aplicación de lectura de carácter tanto social como de gamificación. 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 mediante los personajes. Además, ofrece premios de desbloqueo e insignias a modo de logros que después se pueden ver en las estadísticas y comparar con los amigos.

Se puede trasladar este modelo a los servicios a través del móvil, como acabamos de ver en Kobo, pero no sólo 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 ejemplo 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 en 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 escaparates de librerías.

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

2.5. VENTA DIRECTA

Por último, también incluiríamos como modelos de negocio la venta directa y los servicios de autoedición en el caso particular de las publicaciones dado que son dos posibles vías de ingresos complementarias al modelo tradicional de la venta unitaria a través de terceros.

La venta directa es 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 es previo a 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 le 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. 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 de manera combinada con otros modelos que sí que cuentan con 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: mantener los precios más bajos y ofrecer un servicio al cliente más rápido y personalizado.

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 de otras actividades económicas -como la organización de viajes, la venta de entradas o de ropa y hasta la propia banca-, todos ellos señalan que sólo 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 la fuerte apuesta por la venta directa que están llevando a cabo empresas como Zara, Mango, Iberia, Renfe, entre otras.

Ya en 2011 Paid Content confirmaba gracias a una encuesta⁶⁸ el creciente número de lectores que compran directamente a autores y editoriales. Nada menos que un 39% de los encuestados lo hacían desde las webs de las editoriales, y el 25% en páginas de autores.

⁶⁸ En <http://gigaom.com/2011/07/01/419-study-finds-over-50-of-e-book-shoppers-buy-directly-from-authorpublishe/>

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, a la vez que trabajan en la mejora de sus webs, 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 poner el peso sobre este modelo o apostar fuerte por él, así como por la tecnología necesaria, es algo un tanto diferente.

Aquellas que pueden ser referencia por su catálogo o 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 reconocidos a los que las editoriales les dedican su espacio propio, aparte de las webs personales o 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 informe⁶⁹, la velocidad de internet y la abundancia de contenidos limitan 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. 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 de sus contenidos (por ejemplo, la venta directa de libros en español en mercados emergentes de lectores en español 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, si no 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, a la vez que la necesidad de apostar firmemente por el marketing digital y la reputación de marca del sello y del autor.

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 un información muy valiosa para ajustar su estrategia de contenidos, ventas y marketing. Muchos de estos importantes datos no los podrían conocer a través de terceros⁷⁰. Por ejemplo, en su caso particular, 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, lo que les permite mucha mayor fluidez en su caso.

⁶⁹ En http://www.magellanmediapartners.com/index.php/mmcp/article/the_upside/

⁷⁰ En <http://toc.oreilly.com/2012/03/publishers-data-direct-sales-customers.html>

Otro dato que han conocido gracias a este contacto directo es que el iPad se ha alzado como el soporte de lectura más utilizado (25%) de sus lectores más tecnológicos. El 46% del total de los usuarios siguen eligiendo el portátil o PC para sus lecturas, seguramente por la misma razón por la que escogen el PDF para las mismas. Muchos de estos hábitos los conocen porque les han preguntado directamente a ellos. Datos que les ayudan a generar nuevas preguntas y, por tanto, nuevos datos. Por tanto, repetimos que uno de los mayores valores añadidos de la venta directa es 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.

Desde hace apenas 3 o 4 años hemos visto crecer pequeñas iniciativas que hacen de la venta directa un rasgo distintivo de su modelo de negocio. Es el caso de la editorial Comunicación Social (editorial 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-](http://librosdecomunicacion.com) para vender sus libros únicamente en formato digital y directamente desde el site. Los ebooks están en formato PDF y epub, algunos de ellos sin DRM. Los precios raramente superan los 6€. La iniciativa surge como necesidad de poner a disposición de los públicos más alejados los textos de la editorial al precio más asequible posible.

También cabe mencionar la iniciativa pionera en libros digitales y su apuesta por la venta directa llevada a cabo por la plataforma creada en 2005 y de origen navarro [Leer-e](http://Leer-e.com). En la actualidad, desarrolla actividades tanto de edición digital como de distribución y venta de libros en formatos digitales para todo el mundo. Han destacado sobre todo dos iniciativas: la colección Libr-e, que se ocupa de rescatar en formato digital títulos que en papel ya están descatalogados y son difíciles de conseguir, y la colección Palabras Mayores, que vende directamente autores propios en ebook.

Además, el pasado 2013, llegaron a un acuerdo con otra plataforma, la alemana [Bookwire](http://Bookwire.com), para unir sus fuerzas, no sólo como agregadores, sino también como editores que venden sus contenidos de forma directa. Para la agregadora digital alemana, esta alianza supone hacerse cargo de la distribución de un catálogo digital de cerca de 3.000 títulos (lo que aporta Leer-e como editorial y distribuidora), entre los que se encuentran autores españoles y latinoamericanos de reconocido prestigio internacional, destacando, entre ellos, el Premio Nobel de Literatura Gabriel García Márquez, la autora Isabel Allende, o el escritor mexicano Carlos Fuentes, entre otros. Bookwire distribuye estos títulos en el mercado alemán, en el resto de Europa y más allá de sus fronteras. Por su parte la empresa española Leer-e pasa a ser el socio de preferencia de Bookwire en el mercado en español, lo que se traduce en que todo el catálogo de Bookwire (más de 25.000 títulos) esté disponible en el mercado de lengua española (España y Latinoamérica).

Otra iniciativa -esta vez del mercado internacional- con un importante eje en la venta directa es la de [Verso Books](http://VersoBooks.com). 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, sociología, economía y filosofía. Su propuesta de venta directa va unida a un modelo "bundled". En este caso se trata tanto de promociones para libros impresos como añadir siempre la versión digital a la compra del libro de papel sin costo alguno. Los gastos de envío son gratuitos y venden a todo el mundo, sin ningún tipo de restricción geográfica, uno de los talones de Aquiles de la venta directa. En el caso de los 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 han pretendido tener 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.

El creciente interés por la venta directa y las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales para la edición han potenciado iniciativas que también ponen el foco en este modelo para ofrecer mejores servicios. Es el caso,

por ejemplo, de [Pubsoft](#) que ofrece todo el software necesario a –como ellos mismos afirman– la siguiente generación de grandes editores: los editores (y autores) del siglo XXI. Se trata del proyecto hermano o filial de [Kbuuk](#), una de las plataformas de autoedición también muy en auge. Como muchas otras que comienzan ofreciendo un tipo de servicio básico de edición, dado que tienen el valor y tecnologías necesarias, 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, facilitar los servicios del marketing y venta online. Con ella, 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 se quiera, optimizar los contenidos para las búsquedas en Internet (SEO), y estar listos para poner a la venta. También incluye un lector en la nube en HTML 5 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 pequeños editores, o editores noveles, que además quieran dirigirse a un nicho de mercado concreto o conocer de forma directa a los lectores influyentes para su catálogo. El enfoque está claramente puesto en los autores que se auto-publican.

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, desde 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 mediante otra moneda que no es la de curso corriente, sino mediante un tuit o dejando un comentario en Facebook. Mediante esta acción el usuario ya puede descargarse el libro. Es decir, la difusión de la obra, la promoción de la misma, es la moneda de cambio. 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 cual les permitirá, como hemos señalado en otras ocasiones, conocer de manera más directa a sus lectores y conocer 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](#) para la venta directa, en este caso de servicios, 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, y lo hace a través de un marco colaborativo con la intención de fomentar el autodesarrollo y la profesionalización de sus usuarios, adaptándose 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, en el que el usuario puede acceder a PlanetaHipermedia.com y comprar y acceder a los cursos a través de la web o bien comprarlos a través de la AppStore o de la tienda Android, ya que se trata de una solución multiplataforma. Además, no requiere implantación de software, ni formación para su gestión, los usuarios acceden a través de sus dispositivos a la plataforma con las contraseñas facilitadas por su empresa u organización.

Para todos los cursos se cuenta 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 ayude a ver las nuevas oportunidades de conocimiento, certificar el aprendizaje de sus empleados, valoraciones de usuarios, etc.

2.6. AUTOEDICIÓN

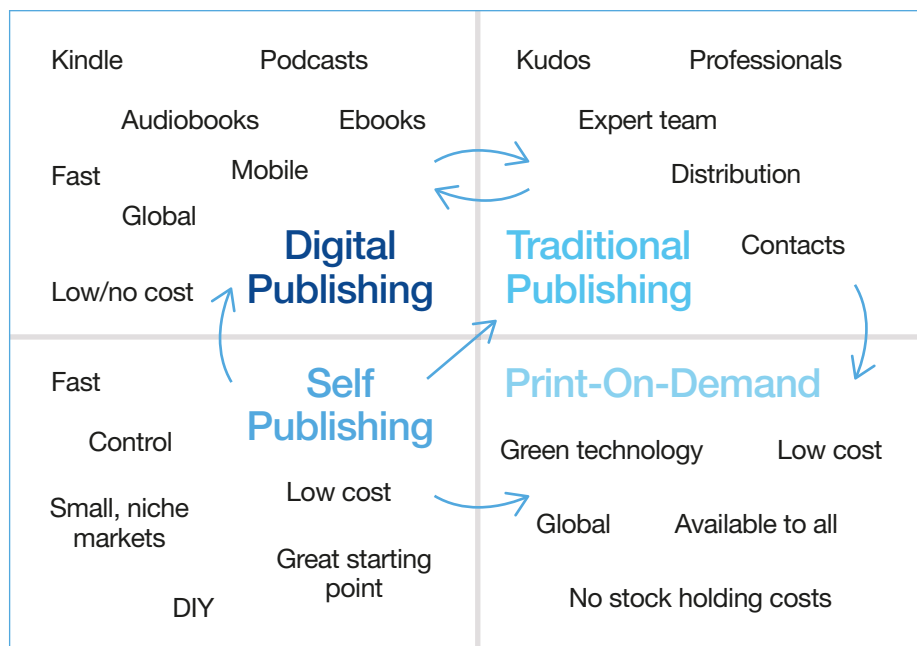
En los últimos meses, el impacto de la **autoedición** (o auto-publicación, como se prefiera y según matices) en el mundo del libro está generando un interesante debate sobre las oportunidades derivadas de esta creciente actividad, así como algunos desacuerdos y prejuicios sobre sus verdaderas aportaciones.

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.

A lo largo de los dos últimos años, desde importantes editoriales nacionales e internacionales hasta librerías y bibliotecas están apostando firmemente por la autoedición como complemento a 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 auto-publicación puede hacer que la editorial, librería o biblioteca se beneficie de ese nuevo mundo de nuevos escritores creando un ecosistema complementario al negocio tradicional con nuevas vías de ingresos. Véase el estudio “**Autores independientes**”⁷¹ recientemente publicado por Dosdoce.com en colaboración con Biografías Personales.



⁷¹ En <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3911/autores-independientes/>

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 estudio⁷² 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 puede convertirse en una extraordinaria vía de ingresos complementaria a la edición tradicional.

Book Country (de Penguin) fue uno de los primeros casos de gran editorial que crea su propia plataforma de autoedición. Con esta iniciativa han 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 realizado hace apenas un año por la ya fusionada Penguin Random House al comprar la plataforma de servicios de autoedición Author Solutions.

No es la única entidad del sector del libro que está apostando por la autoedición: HarperCollins, Roca Editorial, Apple, 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.

Las 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 en los dispositivos Nook y 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" de lunes a viernes, de 9 a.m. a 9 p.m., para dar el apoyo y toda la información necesarios a sus usuarios. Si los autores ponen los precios de los libros entre los 2,50 y los 9,49 euros, obtienen un 65%, 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.

En su caso, **Kobo Writing Life** 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 para 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 la posibilidad de acceder a herramientas de medición en tiempo real con estadísticas de ventas por país junto a otras herramientas de marketing para acceder de manera directa a los lectores de todo el mundo, y sus 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.

⁷² En <http://www.slideshare.net/IfBookThen/do-readers-dream-of-electronic-books>

El programa Direct Publishing permite la distribución mundial de los libros de la misma plataforma -posiblemente una de sus mejores ventajas-, si bien no ofrecen 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. En cuanto al reparto de ganancias, los autores reciben un pago de regalías del 70%, uno de los puntos más atractivos para autores noveles.

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 acaban de abrir una tienda física en Madrid.

Los mismos autores que hacen uso de sus servicios mismos 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 beneficio sobre el precio final (tras los gastos que haya supuesto la edición y servicios añadidos) y Bubok el 20%.

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” participando en el descubrimiento de nuevos escritores y de libros. 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, iPad, PC, eReader o tableta.

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

La evolución de esta tendencia en el auge de la autoedición ha sido la esperada. Ya en 2013, durante la última Feria del Libro de Frankfurt y según un análisis de datos del ISBN estadounidense realizado por ProQuest y Bowker, el número de títulos auto-publicados 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 auto-publicados en 2012, frente al 11% en 2007, según afirman los creadores del estudio. Más del 80% de los títulos auto-publicados 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 auto-publican 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 dejó de preguntar por el valor, las posibilidades y la calidad de los autores que se auto-publican. Siendo como es una tendencia tan evidente como creciente, la pregunta importante que debería hacerse el sector es qué servicios puede ofrecer en vista de algunos de los datos y afirmaciones arrojados por aquellos que se auto-publican: ventajas como la 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 auto-publicados, no sólo crecen los 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 auto-publicados han seguido creciendo. Los libros auto-publicados en el Reino Unido han crecido hasta un 79% en un solo año, según datos ofrecidos por The Guardian⁷³. El total de las ventas de estos libros supuso un valor del 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%). Aunque el mercado de los libros autoeditados sólo representa en 5%, las cifras no paran de crecer. Recordemos los primeros porcentajes del libro digital, cuando sólo alcanzaban un 1 o 2%. Hoy, sólo 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, con un precio alrededor de 1€, lo cual invita a la compra impulsiva. El hecho de que sólo 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 como para que editoriales, librerías y bibliotecas analicen los posibles beneficios derivados de la creación de una plataforma de servicios y contenidos autoeditados para sus autores y lectores.

En el mundo de la autoedición los ingresos a tener en cuenta por las plataformas no son sólo los que proceden de la venta de libros en papel o ebooks; de hecho, los principales se derivan de la contratación de servicios editoriales por parte de los autores que deciden autoeditarse. Según Digital Book World a propósito de una encuesta⁷⁴ en la que preguntaban a este tipo de autor cuáles eran los servicios que contrataban en las diferentes plataformas de autoedición para publicar sus libros, casi la mitad de los encuestados sí habían adquirido servicios de pago para la publicación de sus libros. El gasto medio fue entre los 500€ y 999€, aproximadamente.

También según este informe, los servicios más demandados por los autores serían los siguientes: 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%; marketing y promoción, 10,8%, e ilustración, 6,6%.

2.7. PRÉSTAMO DE CONTENIDOS DIGITALES EN BIBLIOTECAS

Las bibliotecas se están convirtiendo en muchos lugares en uno de los escasos espacios culturales donde los lectores pueden descubrir todo tipo de nuevas lecturas, autores, así como otros lectores con sus mismas afinidades. 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.

⁷³ En <http://www.theguardian.com/books/2014/jun/13/self-publishing-boom-lifts-sales-18m-titles-300m>

⁷⁴ En <http://www.digitalbookworld.com/2014/should-self-publishing-authors-hire-editors-producers-and-cover-designers-team-publishing-vs-diy/>

Con el fin de aportar ideas a este proceso de redefinición de roles y modelos, hacemos un breve recorrido por una serie de modelos que nos han parecido interesantes y que pueden servir de referencia a ambas partes. En muchos casos, unos y otros conviven amistosamente; esta posibilidad, sumada a la imperiosa necesidad de probar los distintos modelos (u otros nuevos que, sin duda, irán surgiendo), nos ha parecido muy interesante para responder a las necesidades del heterogéneo conjunto de usuarios de las bibliotecas.

Más allá del extendido modelo de licencia individual no concurrente (pago por préstamo de una obra en formato digital a un usuario no simultáneo), con el que la empresa que ofrece el servicio de préstamo digital da a la biblioteca acceso a su catálogo, en la mayoría de los casos previo pago de una suscripción, y esta ha de pagar por cada préstamo de un título que se efectúe (un modelo que constituye una traslación del servicio de préstamo tradicional al entorno digital), encontramos opciones amplias y diversas.

Desde el modelo de suscripción anual, al catálogo al modelo de pago por consumo referido al pago de un contenido específico, que ha sido ampliamente definido en este estudio; pasando por el modelo de licencia anual por título, que ofrece a las bibliotecas la posibilidad de prestar un ebook de forma ilimitada no simultánea durante su periodo de duración y la opción de compra perpetua de títulos.

También hay modelos más singulares que tienen una presencia más residual pero que ponen en evidencia las enormes posibilidades que se presentan. Entre ellos estaría el modelo de desarrollo de un software propio, que ha suscitado mucho interés entre la comunidad bibliotecaria; el modelo colaborativo que se establece entre editores, distribuidores y bibliotecas; o el modelo de copago, en el que el servicio se financia gracias a la aportación del usuario (entre otros).

Tal y como hemos avanzado, en muchas ocasiones, las empresas que proporcionan este tipo de servicios a las bibliotecas adoptan un modelo mixto con el objetivo de ajustarse más a las necesidades de cada biblioteca. En estos casos, las suscripciones (individuales, anuales, por número de préstamos, concurrentes o no) u otras opciones mencionadas, se combinan, por ejemplo, con el préstamo “no lineal” (que limita el número total de días de préstamo por año de cada título, pero permite el acceso de forma simultánea a múltiples usuarios), la opción de préstamo a corto plazo, la adquisición impulsada por el usuario. En algunos casos, se permite la compra bajo consorcio y el préstamo digital interbibliotecario.

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 que el carácter universal de Internet y su creciente número de usuarios, 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.

Como es natural, del comercio directo, de las importaciones y exportaciones de bienes de consumo a través de medios de transporte tradicionales, al salto que ha supuesto la posibilidad de pedir e incluso adquirir un bien con tan sólo un clic, la conclusión sólo puede ser que la evolución experimentada en apenas 20 años en cuestiones comerciales ha sido revolucionaria en muchos aspectos.

La entrada de Internet en el comercio ha traído consigo la aceleración en la lucha por la eficiencia y en 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 suponen 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 sólo 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, una mayor flexibilidad y agilidad, así como una expansión global acelerada, en la que el proveedor y el 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, combinados entre ellos, buscando 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, consumidores con consumidores. Es decir, que el comercio electrónico le ha dado la vuelta a las relaciones entre quien hace la oferta y quien hace 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 de manera electrónica, es decir, a través de la red. Este tipo de operaciones comenzaron con empresas de intercambio electrónico de datos entre empresas, con envíos y recibos de pedidos, pagos, etc. El correo electrónico, la mensajería instantánea y luego los carritos de la compra y 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.

No obstante, 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 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 en las plataformas de comercio electrónico, así como en sus 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 y también desde el prisma del cliente y sus necesidades, muy unidas al aquí y ahora, a la personalización y el 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 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 como soporte de un comercio con base en tienda física.

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

Según el último informe de Altimeter Group sobre los nuevos modelos de negocio y la transformación digital en todo tipo de empresas y sectores (incluyendo marcas como LEGO, Sephora, Univision, Starbucks, Ford, Discover, Nestlé, etc.), la transformación digital se debe definir como un movimiento observado a través de una lente centrada en el cliente: como adelantábamos, la experiencia del usuario (que también ha sido y continúa siendo fundamental en el mundo analógico) adquiere en la economía digital un mayor peso protagonista.

El 88% de los ejecutivos y estrategas digitales de las compañías que participaron en el mencionado informe⁷⁵ declaró que su compañía estaba realizando un esfuerzo para lograr la transformación digital formal, sin embargo, sólo el 25% había trazado el recorrido del perfil del nuevo cliente digital en sus esquemas de cambio. Las iniciativas más importantes que estaban llevando a cabo para la transformación digital eran las siguientes:

- a. Mejora de los procesos que aceleran los cambios en los bienes digitales y nuevas plataformas móviles o sociales (80%).
- b. Actualización de la página web y diferentes programas de comercio electrónico para un mundo cada vez más móvil (71%).
- c. Integración de la web y el comercio electrónico, así como los servicios móviles sociales (*social mobile*⁷⁶) e inversiones para ofrecer una experiencia integrada para el cliente (70%).
- d. Actualización de los sistemas de tecnología de cara al cliente (66%).
- e. Reacondicionamiento de servicio al cliente para satisfacer las expectativas de los usuarios digitales (46%).

Según el enfoque de este estudio, la propia transformación digital se convierte en un catalizador para re-imaginar la experiencia de un cliente global. Las empresas en proceso de transformación digital participan, cada una a su manera, en la creación de nuevos modelos de negocio y sistemas que son más relevantes para la evolución de los mercados actuales. Al hacerlo, están aprovechando la transformación digital para centrarse más en el cliente.

DIFERENTES TIPOS DE INICIATIVAS PARA LLEVAR A CABO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

THE MOST IMPORTANT DIGITAL TRANSFORMATION INITIATIVES RANKED

Each of the following describes different types of digital transformation initiatives. Please indicate how important each type of initiative is to your digital transformation efforts.

		Very important	Somewhat important
	Improving processes that expedite changes to digital properties, ie. website updates new mobile or social platforms, etc	80%	19%
	Updating our website and ecommerce programs for a mobile world	71%	25%
	Integrating all social, mobile, web, ecommerce, service efforts and investments to deliver an integrated and frictionless customer experience	70%	36%
	Updating customer-facing technology systems	66%	29%
	Further research into our customers' digital touch points, as there's more to learn	63%	36%
	Building a social media program that is more competitive against our peers	58%	36%
	Creating a sense of urgency to show executives that our digital transformation effort does not align with current plans	54%	27%
	Overhauling customer service to meet expectations of connected customers	46%	49%

Fuente: informe <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

⁷⁵ En <http://altimetergroupdigitaltransformation.com/img/dt-report.pdf>

⁷⁶ A propósito ver <http://www.dosdoce.com/articulo/opinion/3811/social-mobile-la-pantalla-del-movil-no-es-tan-pequena/>

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.

No obstante, la llegada del e-commerce y de la digitalización, impulsados cada vez más por los soportes móviles, no significan 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 -tales como la 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 encargar 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 fisionomía triste, sin tiendas, sin comercio, sin vida, por la llegada de la tecnología. 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.

Según el 'Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago'⁷⁷, la penetración de Internet en nuestro país se situó a finales de 2013 en el 70%, con un incremento interanual del 4%. Es decir, 7 de cada 10 españoles tiene Internet en casa. Sólo en el tercer trimestre del pasado ejercicio el volumen de negocio alcanzó los 3.291 millones de euros, un 21,7% más interanual. Los sectores del turismo y el marketing directo lideraron las ventas online, según los datos de la comisión nacional del mercado de la competencia.

Por tanto, los mercados que más han asumido el comercio electrónico han sido el de las agencias de viaje (facturó 635 millones de euros, un 19,3% más) y el de billetes de avión (391 millones de euros, un 11,9% más), seguidos de las ventas de productos de marketing directo (5%), el transporte terrestre (4,5%), las prendas de vestir (3,1%) y los espectáculos de ocio y cultura (2,9%). En cuanto al volumen por destino, el 41,9% de las compras online se produjeron dentro de España, el 40,8% de España con el exterior y el 17,2% desde el exterior con nuestro país.

⁷⁷ Ver http://telecos.cnmc.es/documents/10138/2704648/Comercio_electronico_IIIT_13.pdf/c2ec18ed-bd37-4ef4-81a6-77382236a1c5

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y VARIACIÓN INTERANUAL (millones de euros y porcentaje)



Fuente imagen: "Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago".

Como adelantábamos, el auge del comercio electrónico se ha acelerado aún más con la llegada de los smartphones y otros dispositivos. El móvil se está convirtiendo en el medio más importante de acceso a la Internet y, más que eso, es una de las fuerzas más dominantes ideadas para la gestión de nuestras vidas, tanto en la adquisición de bienes y servicios, como en el acceso a la información y en asuntos sociales o personales.

En España ya hay 85.000 tiendas online operativas, según un informe de Xopie y el equipo de Tecnologías Digitales y Omnicanal de BBVA⁷⁸. El tráfico de las páginas web a través del móvil no cesa de crecer. Los smartphones representaron en 2014 casi 1 de cada 4 visitas a las tiendas online, más del 50% respecto al año anterior. Las tabletas han generado el 12,7% de los ingresos de las tiendas online, en comparación con el 6,7% para los teléfonos inteligentes. El diseño adaptativo de las páginas web para poder acceder y navegar por ellas a través de móviles y tablets es el último requerimiento fundamental para dar un servicio amable a los usuarios, visitantes, clientes y compradores online. La tienda pasa obligatoriamente ahora por la pequeña pantalla del smartphone.

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

Si una ventaja 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 sólo digital–, se empieza a tomar en serio sector a sector, con sus particularidades.

⁷⁸ En <http://www.xopie.com/es/tiendas-online-espana>

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”⁷⁹. 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, un nuevo enfoque y 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:

1. Datos acerca de operaciones directas (por ejemplo venta de entradas,) que son los más sencillos;
2. 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;
3. Datos integrados, referidos tanto a los físicos como a los digitales.

El informe propone tres líneas de actuación:

- a. **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.
- b. **Proyectos “Pathfinder” (o exploratorios):** para 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.
- c. **Fomento de “capacidad”:** para 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 que se basen las tomas 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 el 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, las páginas web, las comunidades online, 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 única-

⁷⁹ En http://www.nesta.org.uk/publications/assets/features/counting_what_counts

mente 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 Weekly⁸⁰ 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 de 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 se insiste en querer ir contracorriente porque no se saben o 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.

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 intento 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 del día a la noche 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 de 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

⁸⁰ 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>

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 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 el mismo Chris Anderson al respecto. Sin embargo, ya en 2010, un estudio⁸¹, que, sorprendentemente, no tuvo 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 sólo suponían 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.

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 sólo un complemento al total de ventas que sustentan 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.

⁸¹ En http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1679991

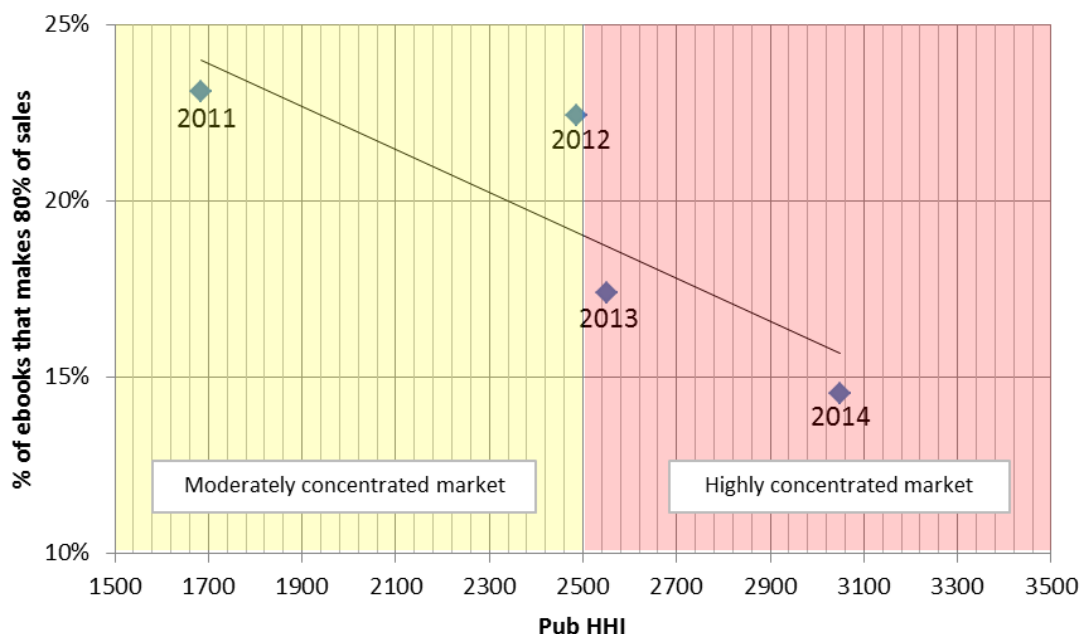


Imagen fuente: "The Lost Tail: The Myth of Book Publishing's Long Tail" en <http://www.digitalbookworld.com/>

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 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 a esta nueva economía digital no es la confianza en un solo foco, sino la diversificación de los focos para alcanzar a los diferentes segmentos de un mercado mucho más variado y flexible que en el mundo analógico, en el que lo local y lo fronterizo son condiciones invariables para la distribución y la venta en muchos de los casos. Por tanto, como hemos visto, se conjugan diferentes modelos de negocio, modelos mixtos, si queremos, para lograr los ajustes necesarios que lleven a un mejor servicio y, por tanto, al éxito para la empresa y para el consumidor.

3.4. EL CONSUMIDOR ACTIVO: PROSUMIDOR Y UGC (CONTENIDO GENERADO POR LOS USUARIOS)

Ya hemos señalado en varias ocasiones la importancia del consumidor/cliente en la transacción comercial, situándose en el epicentro de todo. Las herramientas digitales de la llamada web 2.0 y otras muchas más derivadas de la tecnología para la autogestión han hecho que los consumidores no sólo sean tales, sino también productores y generadores de sus propios contenidos. La creciente tendencia hacia la autoedición y las plataformas de au-

to-publicación no son sino un producto de este fenómeno que, si bien no es nuevo, está facilitado por la tecnología de manera sobresaliente. Modelos de negocio como la autoedición o el crowdfunding apuntan a este nuevo foco en el que el consumidor forma parte del proceso de producción y/o creativo de un contenido.

El Contenido Generado por el usuario (UGC) abarca la creación de estos usuarios con distintas tecnologías de la era digital, que incluyen vídeos, blogs, foros, podcasts, redes sociales, fotografía, wikis e incluso ebooks. Muchas de estas tecnologías son de código abierto, software libre y licencias copyleft, si bien, por otro lado, algunos de estos contenidos en ocasiones cometen algún tipo de infracción a los derechos de propiedad intelectual vigentes. Los “remix” y “memes” son algunos de los contenidos generados por usuarios más conocidos en la red a raíz de otros contenidos.

Según el enfoque legal, se podría registrar esta tipología: contenidos sujetos a derechos de autor que no están basados en obras preexistentes; contenidos sujetos a derechos de autor que constituyen obras compuestas, en las que los usuarios integran una obra preexistente en otra de nueva creación y, por último, contenidos sujetos a derechos de autor que transforman o adaptan obras preexistentes. Hoy en día, estos contenidos suponen una de las cuestiones clave en la creación y difusión de los materiales digitales, donde los usuarios son cada vez más parte activa y pueden aportar un valor considerable en los nuevos modelos de negocio online.

En el entorno editorial y de publicaciones, uno de los principales sitios que se publicitaron como una iniciativa de contenido generado por el usuario es SocialBooks (hoy reconvertida en [BookShout](#)), un proyecto de HarperCollins que aúna libros electrónicos, contenido generado por el usuario y redes sociales para crear una nueva experiencia de lectura y compartir ebooks. Se trata de libros interactivos, donde compartir fotos y vídeos, conectarse con el autor, añadir comentarios o ver las anotaciones del texto. En realidad, se aproxima más al modelo de otras plataformas de lectura compartida y social.

Este tipo de contenidos son un valor en alza. Las editoriales que logren integrar de manera eficiente los contenidos generados por los usuarios en Internet con sus propios contenidos pueden obtener una amplia ventaja competitiva; tal es el caso de las mencionadas plataformas de autoedición que hemos visto como uno de los modelos de negocio a tener muy en cuenta en el sector editorial.

El usuario/cliente pasa a ser objeto activo, en lugar de pasivo. Son consumidores que se vuelven la voz de las marcas que les satisfacen realmente o de sus propios productos o contenidos, elaborados gracias a herramientas digitales que tienen detrás una marca, como puede ser el caso de las plataformas de auto-publicación. Es decir, mientras que la Web 1.0 seguía un esquema muy similar al de las tiendas físicas en cuanto a la relación productor-cliente, la llamada Web 2.0 o “Web social”, y todas las herramientas que ha traído (redes sociales, wikis, blogs, vídeos, etc.), ha sido el resorte que ha convertido Internet en una gran plataforma de herramientas y servicios bajo el esquema del “házte lo tú mismo”.

Con este cambio de mentalidad, las empresas de contenidos y servicios digitales no han tenido más remedio que adaptar sus modelos al cliente para evitar perderlo o ver cómo busca lo que no encuentra en remedios digitales en ocasiones fuera de toda legislación. Ejemplos de modelo de negocio como el de eBay, en el que el cliente deja de ser un sujeto pasivo y pasa a ser un sujeto activo y ya no anónimo, no son sino producto de estos cambios que estamos describiendo, modelos que van mucho más allá de las valoraciones o comentarios de los clientes.

Las apuestas de las editoriales en este sentido están yendo en una dirección similar, en la que el lector ya no es sencillamente una persona que compra libros, sino que puede entrar a valorar, comentar, sugerir y proponer dentro del marco de la editorial.

Este es el caso de la iniciativa de Penguin, “[First to Read](#)”. Este programa invita a los lectores a leer las “galerías” digitales de lo que van a ser las siguientes novedades editoriales. Luego, estos privilegiados y primeros

lectores pueden hacer sus comentarios sobre los libros en sus diferentes perfiles de las redes sociales. Penguin ofrece a sus miembros registrados las pruebas de libros que todavía no han sido publicados, si bien para ello es necesario entrar en un sorteo para ser seleccionado, ya que existe un límite de galeradas. Cada lector voluntario puede solicitar varios títulos. Además, existe un programa de puntos que se suman con una mayor interacción, lectura, revisiones y comentarios compartidos.

No es la primera vez que Penguin hace uso de su comunidad de fieles lectores para prescribir y fomentar el descubrimiento y la recomendación de libros. También idearon una campaña para los lectores más influyentes en las redes sociales, a los cuales se les facilitaban ejemplares gratuitos de las novedades para ser los primeros críticos y prescriptores de sus libros⁸².

La involucración de los lectores ha llegado al término de clasificación “beta”. Como ya hemos adelantado, la incursión de los Big Data y de la monitorización de los hábitos de compra y lectura o recomendación de los usuarios de algunas plataformas en el sector editorial más digitalizado pueden ayudar incluso a saber qué ingredientes tiene que tener un libro para conseguir su éxito.

Desde la mencionada plataforma de suscripción de ebooks Oyster, muchas son las herramientas y webs que pueden recopilar datos de sus lectores. Lo siguiente a esto está siendo la selección de esos “lectores beta”⁸³, especialistas, según los datos, en determinados temas para hallar la fórmula del bestseller, que parece el tipo de libro más indicado para este tipo de prácticas.

La novedad de estos lectores beta con respecto a First to Read, por ejemplo, sería que sus conclusiones podrían cambiar el curso de un libro, desde su argumento, personajes, estilo, etc. Quizá por eso se diga que es el tipo de lector que puede ser más útil en el mundo de los autores que se autopublican. Tampoco es una novedad en este sentido. Desde las webnovelas, en las que los autores siguen recomendaciones de los lectores, hasta el proyecto Red Lemonade, ya se han hecho experimentos similares en los que los propios lectores pueden guiar o enderezar el curso de un libro mediante sus recomendaciones y comentarios. Parece, sin duda, una propuesta ideal para foros y géneros concretos.

En un reciente artículo publicado en The New York Times⁸⁴ se describen varias iniciativas que pasan por el crowdsourcing y casos similares al de Penguin, como el de Swoon Reads, un sello de literatura infantil y juvenil perteneciente a Macmillan y que está dando un vuelco en los procesos de descubrimiento tradicionales de nuevas lecturas mediante el uso de crowdsourcing para seleccionar todos sus títulos. La idea es reunir en un concurso de talentos a multitud de nuevos escritores, con la esperanza de encontrar potenciales bestsellers que no reflejen los gustos de los editores, sino “la sabiduría colectiva y los caprichos de la multitud”.

Según vemos, los hábitos cambian, como consumidores o como prosumidores. Una de las ventajas de los servicios digitales, como venimos señalando, es conocer a los usuarios. Cualquier industria puede monitorizar el uso y los hábitos de sus clientes para establecer una cartografía general de cómo, cuándo y dónde acceden a la información, bienes, servicios o contenidos.

Por ejemplo, el sector de las publicaciones puede observar cómo cada vez sus lectores optan más por versiones digitales, información con la que pueden tomar decisiones estratégicas y redefinir modelos de negocio más acordes a un entorno online.

⁸² Ver <http://gigaom.com/2011/07/12/419-publisher-penguin-waddles-into-social-media-experiment-with-peer-index>

⁸³ Ver http://www.salon.com/2014/01/09/big_data_next_frontier_crowd_testing_fiction/

⁸⁴ En http://mobile.nytimes.com/2014/08/12/business/media/publishers-turn-to-the-crowd-to-find-the-next-best-seller.html?_r=0

Según el último informe de MPA (The Association of Magazine Media)⁸⁵, entre 2011 y 2013, la audiencia digital en los Estados Unidos ha crecido un 84%: de 9.2 a 16.9 millones de usuarios. Por otro lado, las descargas de revistas digitales aumentaron un 170% con respecto al año anterior, llegando a sumar 64 millones de ejemplares, es decir 300.000 por día. Según este estudio, las revistas relacionadas con comida y alimentación son las más descargadas, con un 35%, seguidas por las de entretenimiento, informática y salud, con un 28, 24 y 23% respectivamente.

Asimismo, el perfil de los lectores de revistas digitales difiere algo del tradicional lector de revistas de papel: 1 de cada 4 encuestados aseguró que desde que empezó a consumir revistas digitales, aumentó su tiempo dedicado a la lectura, tanto en formato impreso como en digital. Durante el último año, el tiempo promedio dedicado por cada lector a una publicación digital ha sido de 30 minutos.

Digital newsstand user profile

Digital newsstands	total adults 18+	adults 18-34	adults +35	male	female	HHI <\$50K	HHI \$50K-\$100K	HHI \$100K+
Any newsstand (796)	100%	33%	67%	50%	50%	23%	36%	29%
Apple iTunes (317)	40	37	63	49	51	21	34	34
Amazon Kindle (285)	36	34	66	47	53	23	37	29
Google Play Magazine (206)	26	43	57	59	41	29	39	22
Barnes & Noble NOOK (200)	25	31	69	43	57	25	37	26
Zinio (108)	14	20	80	52	48	23	33	32

Fuente: informe MPA (The Association of Magazine Media)

Y, cómo no, tal y como venimos comentando, en el último año se registraron notables aumentos en las ventas a través de dispositivos móviles. El 15% de las ventas minoristas se realizaron por este medio. Esto lleva a una alianza cada vez más fuerte entre anunciantes y medios en este tipo de publicaciones.

Como conclusión debemos insistir en la necesidad de prestar atención de manera continuada a un cliente, consumidor o usuario que ya no se limita a comprar un producto (una revista o un libro) o un servicio, sino que, en su adaptación al modelo digital, opta por definirse como un miembro activo -con formación digital- y conectado en la relación comercial.

En resumen, alguien capaz de elegir la mejor opción para sí mismo a la hora de satisfacer sus necesidades. Aquellas empresas que mejor entiendan esto, y que sepan elegir los modelos de negocio que mejor se adapten a dichas necesidades, obtendrán una considerable ventaja con respecto a las que opten por modelos estáticos y poco flexibles. Los clientes online no tienen ningún pudor en abandonar una marca o servicio frente a la multitud de opciones que les presenta la Web.

⁸⁵ En <http://www.magazine.org/sites/default/files/MPA-FACTbook2013-f-lo.pdf>

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 co-diseñada 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 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 conocimiento de las necesidades de cada cliente. Ni todos estarán dispuestos a pagar por un paquete de suscripción, ni todos se sentirán concernidos a la hora de participar en una campaña de crowdfunding.

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 **CEDRO** con motivo del lanzamiento de su plataforma **Conlicencia.com**.

En la elaboración del estudio han participado María Jesús Rojas, Elisa Yuste, José Antonio Vázquez y Javier Celaya de **Dosdoce.com**.

El diseño y maquetación ha sido realizado por **Isla Gráfica**.

ISBN: 9788494229589

Se permite la copia y distribución de este estudio por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de la obra y no realice ninguna modificación de ella.

Sobre Dosdoce.com

Dosdoce.com es un portal que analiza el uso de las nuevas tecnologías en el mundo del libro. Desde su inicio 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 utilización en sus entidades.

A lo largo de estos años, Dosdoce.com ha elaborado más de 35 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](#)". A principios de 2009 publicamos el estudio "[La visibilidad de las ciudades en la Web 2.0](#)", en octubre el estudio "[Visibilidad de los museos en la Web 2.0](#)" y en noviembre el estudio "[Digitalización del libro y uso de las redes sociales](#)". 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](#)" y en noviembre el estudio "[Conexiones entre museos en las redes sociales](#)", la infografía "[Derechos de los usuarios en la nube](#)" y las versiones en catalán, inglés y portugués de la "Chuleta de las redes sociales".

Comenzamos el año 2012 con la publicación de 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 recientemente hemos compartido los resultados de la encuesta "[Anatomía del perfil del editor digital](#)". En septiembre de 2012

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 publicando el 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 sobre [los museos en la era digital](#). El equipo de Dosdoce.com finalizó el año publicado el estudio “Global Ebook” 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 lo que llevamos de 2014, Dosdoce.com ha publicado ya cinco 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 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 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 toquen todos los sectores culturales y realizados por especialistas en la materia. La segunda aporta un estudio de casos de buenas prácticas, nacionales e internacionales, que detecte y exponga el impacto que están teniendo las nuevas tecnologías sobre un sector cultural específico –para esta primera edición las artes escénicas–, y que haga hincapié en ejemplos de casos de éxito.

En colaboración con Biografías Personales, Dosdoce.com publicó en junio 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.

Más información en: www.dosdoce.com

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:

- el reparto entre autores y editores de los derechos económicos que les corresponden por la utilización de sus obras,
- la función social: el desarrollo de actividades y servicios de formación, promoción y asistencia para autores y editores,
- la gestión colectiva del derecho de compensación por copia privada, la gestión colectiva del derecho de remuneración por el préstamo público en bibliotecas e instituciones similares,
- la concesión de autorizaciones o licencias para la utilización de las obras de su repertorio (www.conlicencia.com),
- la defensa de los intereses de sus asociados ante los tribunales de justicia y otras instituciones nacionales e internacionales,
- la difusión y la concienciación social acerca de los principios del Derecho de Autor.

Más información en: www.cedro.org

Sobre conlicencia.com

Conlicencia 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, 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 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