

# A qué estar atentos en 2013\*

*Mike Shatzkin*

Fundador y director ejecutivo de The Idea Logical Company | [www.idealog.com](http://www.idealog.com)

A pesar de que «el cambio digital en la edición» lleva un desfase con respecto al calendario, y el año no «terminará» hasta que hayamos leído cómo las ventas post navideñas de *e-books* se han visto afectadas por los dispositivos que los consumidores han recibido por Navidad, la señal a la que la mayoría de nosotros respondemos al planificar nuestras expectativas es la caída de la bola en Times Square.

Las señales de lo que podemos esperar una vez finalice el «año digital» son mixtas, pero no exageradamente alentadoras. Hay informes anecdóticos sobre importantes ventas de dispositivos Kobo realizadas por compañías norteamericanas independientes, y Amazon se ha jactado de las cifras de ventas de sus Kindle Fire. Por otra parte, B&N no parece estar alcanzando sus objetivos en el campo digital y hemos aprendido que cuando se sustituye un dispositivo no se produce la misma oleada de ventas de *e-books*, como cuando pasamos del libro impreso al digital. La mayoría de los dispositivos que hoy se venden son de reemplazo. Y también vemos que la venta de tabletas rebasa a la de lectores de libros electrónicos. Análisis anteriores nos habían confirmado que la gente pasaba más tiempo leyendo libros en *e-readers* que en tabletas. Pero más allá de la pregunta sobre cuándo finalizó exactamente el año digital 2012, hay cinco tendencias que en mi opinión se harán cada vez más evidentes e importantes para la edición comercial, y que durante el año 2013 merece la pena vigilar.

---

\* Publicado originalmente en «Los archivos de Shatzkin»: <http://www.idealog.com/blog/what-to-watch-for-in-2013>

## I. La migración total de las ventas del libro impreso al digital continuará ralentizándose

Ya se ha visto claramente en los datos que hemos recibido a lo largo de 2012. Tras el incremento del *share* de los *e-books* durante cuatro años (2008-2011), en el 2012 el cambio se ralentizó considerablemente hasta quedar más de un 50% por debajo del año anterior.

Aunque la desaceleración fue bastante repentina, tampoco debería habernos pillado por sorpresa. Desde que el *e-book* se implantó en serio con la llegada del Kindle en noviembre de 2007, ha estado claro que los primeros en adoptarlo fueron los grandes lectores. El precio y la comodidad fueron dos impulsores que despertaron un interés por esta nueva forma de comprar y consumir mucho mayor entre los que leen un libro a la semana que entre los que leen unos pocos libros al año.

Hay quien cree que estamos ante una calma pasajera, y que en breve el cambio al *e-book* volverá a acelerarse. A mí, en realidad, no me lo parece. Aunque creo que los numerosos estudios sobre los hábitos de lectura no han capturado el dato, me da la espina de que quedan pocos grandes lectores por hacer el cambio, y que éstos son, como se podría probar, extremadamente resistentes.

Es muy posible que la muerte de Borders y los cambios en B&N hayan reducido el espacio disponible en librerías en un 50% durante los años 2010 y 2011. (Esto no significa en ningún caso que las ventas en papel hayan descendido en igual porcentaje, ni siquiera las ventas en librerías.) Este ajuste del espacio en librerías, a la realidad del cambio en los hábitos de compra de los consumidores, fue una corrección exagerada y repentina, y a consecuencia de ella los demás libreros recibieron un poco de oxígeno. Los datos no son fáciles de interpretar, pero es posible que los independientes se beneficiaran más de ello que B&N, quizá porque este estaba más centrado en su negocio Nook, mientras que los independientes (a pesar del impulso que hayan podido recibir de la venta de dispositivos Kobo este pasado otoño) están más centrados en el libro impreso.

Esto no significa que el cambio digital haya concluido. Me da en la nariz (y no creo que en este caso tengamos a mano ningún instrumento empírico de peso que la pueda sustituir) que las ventas de libros en librerías seguirá cediendo terreno a la venta *online* (de libros impresos y digitales) a razón de entre un 5% o un 10% anual durante algunos años más. Pero esa situación es mucho más llevadera que la que los libreros afrontaron durante una serie de años antes de 2012.

Esto es una buena noticia para las grandes editoriales. Su modelo sigue siendo el de situar el libro impreso en los estantes y el de gestionar un mercado que se centra en una fecha de publicación, y en ese comportamiento sin-

cronizado de los consumidores que la comercialización en librerías efectivamente consigue. También es una buena noticia para B&N –si sabe aprovecharla.

## **2. La transición digital de los «libros que no son de lectura de inmersión» seguirá yendo a la zaga**

La realidad comercial de los *e-books* y de los libros impresos es muy distinta si se trata de libros de «lectura de inmersión» o de libros de consulta, libros ilustrados o libros infantiles con ilustraciones. Esa diferencia no favorece a los libros que no son de «lectura de inmersión», ni en lo que hace a su creación ni a su atractivo de compra.

Para los libros de «lectura de inmersión» –los libros que son solo texto y que leemos empezando por la primera página y terminando en la última–, la «adaptación» al *e-book* fue técnicamente sencilla y nada complicada para los consumidores. Para que funcione, basta con hacerlo «ajustable». Y el «trabajo» adicional que supone hacer las dos versiones (impresa y digital) es mínimo.

Sin embargo, en el caso de los libros que no se consumen de esta manera, o que tienen contenidos importantes más allá de las palabras, puede que no funcione hacer solo una versión digital (pensemos en las diferencias de formato de las pantallas y cómo eso afecta a una imagen, un pie o un gráfico). Y las soluciones de compromiso que encontramos para los libros impresos –utilizar seis imágenes fijas en lugar de un video, un gráfico estático en lugar de uno animado– pueden resultar directamente decepcionantes en un contexto digital.

Se están haciendo muchos esfuerzos para que la creación de *e-books* buenos y complejos sea más fácil y barata; la más reciente es la de Inkling. Apple ofrece herramientas para hacerlo, pero los productos solo se podrán vender a través de Apple. Vook también estaba siguiendo ese camino, pero su eje más reciente apunta a un alejamiento de la apuesta por el libro ilustrado. Los pioneros del *e-book* de Open Road Digital Media han estado cerrando acuerdos con editores de libros ilustrados –entre ellos, Abrams y Black Dog & Leventhal–, y parecen empeñados en resolver el problema.

Pero me parece que quizá no tenga fácil solución. La cuestión inherente es que precisamente porque el producto intelectual es el mismo en ambos casos, aquello que funciona en el caso de la lectura de inmersión no vale casi nunca para los libros complejos. Así que aquello que fue fundamental para amortiguar la transición digital en el caso de los editores de novelas y biografías –que los costes de distribución a los clientes digitales son realmente muy bajos, y que el atractivo del contenido en formato digital no merma con res-

pecto al formato impreso— no vale para los libros ilustrados, ya sean para adultos o para niños.

¿Acabarán siendo los manuales o los libros de arte en formato digital igual de parecidos a su versión impresa, como las novelas? ¿O será que los manuales y los libros de arte del futuro ya no serán producidos por editores? ¿Se dará en ese campo alguna sinergia real? Creo que aún no lo sabemos. Conforme aumenta la presión en el mercado minorista, se hace más urgente la necesidad de que los editores de libros ilustrados lo averigüen.

### **3. Tras un largo periodo en el que no ha sido así, se harán más habituales las fusiones y consolidaciones entre las editoriales**

Me ha sorprendido un poco la falta de imaginación mostrada por el «kommentariat» sobre la fusión de Penguin y Random House. Parece que se ve solo en términos de su potencial para reducir costes (que, desde luego, será real), pero yo opino que generará una transformación.

Veo dos beneficios inmediatos para la empresa conjunta. Será capaz de lanzar una suscripción general creíble, una oferta tipo club del lector basada exclusivamente en libros propios (en papel y en formato digital, si bien la gran oportunidad la presentan los libros digitales). Y podrán surtir cuentas para compradores que no compran libros con una selección de libros comercialmente atractivos, trabajando con el margen editorial total y no con los ingresos más escasos de un tercer agregador.

Estamos ante la unión de fuerzas de los dos más potentes de entre los Seis Grandes. La otra combinación, que parece que se está negociando, unir HarperCollins y Simon&Shuster, solo tendría la mitad del tamaño de Penguin Random House y no tendría ni el fondo, ni la producción de títulos tan comerciales.

Mientras MacMillan, según dice en la carta de fin de año su director John Sargent, seguirá siendo decididamente independiente, es difícil ver a Hachette quedándose fuera de la carpa de las fusiones si Harper y S&S llevaran a cabo lo que hasta ahora es un rumor. Los tres juntos podrían retar a PRH y competir con ella, y tendrían parecidas oportunidades de abrir nuevos canales de distribución propios.

Las fusiones no se limitarán a las grandes compañías. Tanto F+W Media (nuestro socio en Digital Book World) como Osprey están apostando por el modelo «vertical»: proveer servicios centralizados para permitir a muchas comunidades distintas desarrollar proyectos editoriales «centrados en el público». F+W tiene más de veinte comunidades verticales, siendo Interweave la que más recientemente se ha suscrito. Partiendo de la historia militar, Osprey ha

ido añadiendo la ciencia ficción (Angry Robot) y el espíritu-de-cuerpo-y-alma (Duncan Baird) a su lista de adquisiciones.

En ambos casos, la clave es añadir canales de ingresos a una adquisición, además del acreditado objetivo de reducir los costes mediante una unión. Si bien de maneras distintas, todas las fusiones de las que hemos hablado aquí lo han conseguido.

#### **4. Las plataformas de libros infantiles se convertirán en guardianes cada vez más poderosos**

Las editoriales descubrieron el poder de las plataformas cuando Kindle les demostró que eran ellas, y no las editoriales, quienes controlaban a los clientes, y que eran ellas, y no las editoriales, quienes controlaban los precios. Kindle tardó menos de un año en «hacerse con» los clientes suficientes, de forma que hubiera sido muy difícil para cualquier editorial vivir sin sus ventas, incluso si Amazon no hubiera tenido un peso tan importante como comprador de libros editados en papel.

Ahora, de repente, tenemos una plétora de plataformas deseosas de vencer a padres y a profesores de que el espacio donde los niños deben dedicarse a la lectura es el que ellas ofrecen. Esto viene de los minoristas: Amazon ofrece una oferta de suscripción para contenidos infantiles, y tanto Kindle como Nook tienen un sistema de control parental. Viene de aquellos que han estado en este mercado desde siempre: Storia de Scholastic y RRRKidz de Reading Rainbow. Viene de empresarios externos: Story Town y Ruckus.

Y no creo que las editoriales más grandes tarden mucho en ofrecer suscripciones a determinados sellos. (¿Y por qué no?)

Esto nos indica que muchas de las decisiones relativas a la compra y el consumo de lecturas para jóvenes se tomarán fuera de los entornos que podemos decir que existen hoy. Y eso bien pronto será así.

Aún hay en esto muchas piezas que se mueven. A veces, el contenido tiene que ser adaptado de alguna manera a la plataforma, o puede ser mejorado para ella. A veces la plataforma puede facilitar la venta de cosas que son más o menos como eran antes. Algunas plataformas funcionan por suscripción, otras con el modelo de ventas de elección discreta. Pero las editoriales (y las agencias) ya estarán pensando en cómo serán ese tipo de negocios. De momento, los dueños de las plataformas están deseosos de hacerse con contenidos para tener algo con lo que enganchar al público. Cuando el público esté enganchado, el poder para todos los contenidos, menos aquellos de las marcas más visibles y famosas, pasará a manos del dueño de la plataforma.

## 5. El marketing editorial será un ejercicio constante de aprendizaje y reinención, y cada vez será más difícil separarlo de la edición

Hace poco empleé un post entero en tratar de describir lo que sería una aproximación al marketing basándose «en el público» más que «en un título» o, peor aún, «en la fecha de publicación». Cuando te pones en serio a utilizar las herramientas más potentes a disposición de las editoriales en el mundo digital –las dos más importantes que se me ocurren son la utilización de permisos de correo electrónico y de las redes sociales para conseguir una comunicación a precio de saldo, y montones de fuentes de datos con cada vez más herramientas para ser analizados–, rápidamente te das cuenta de que son limitados cuando los quieres usar para un título en concreto.

Durante el evento que organizamos en Frankfurt, Rick Joyce, de Perseus, presentó una serie de ideas totalmente novedosas sobre la utilización de herramientas para hacer bases de datos para el marketing editorial; había aprendido que la forma más efectiva de aplicar estas herramientas era hacerlo para categorías más que para títulos. (Una parte de su razonamiento era que utilizar estas herramientas costaba tiempo y, por ende, dinero; otra, que se obtenía más información accionable por categorías que título a título, porque se hacen más cálculos de datos.)

Así que cuando las editoriales empiecen a adaptar sus publicaciones y su marketing a lo que las nuevas herramientas hacen mejor (aún estamos en la fase de intentar que las herramientas hagan lo que nosotros hacíamos antes), esto supondrá una explosión de las decisiones de marketing que haya que hacer (porque la antigüedad del libro ya no será el factor central que determine si se incluye o no en una oportunidad de marketing). Esto irá acompañado de un importante aumento de las decisiones necesarias para dar respuesta al *feedback* casi instantáneo que nos proporcionan las iniciativas de marketing digital.

Todo esto seguirá suponiendo un importante reto para la estructura y flujo de trabajo de las grandes compañías.

Creo que el mejor indicador de que el marketing pueda estar alcanzando la posición que le corresponde en el mundo editorial del siglo XXI, será su creciente importancia como selector de títulos. Conforme las editoriales se vayan centrando más en el público, aquellos que estén en comunicación con él (los comerciales, pero también los editores... la línea que los separa se irá desdibujando, algunas veces ya ha sido borrada de antemano) serán los que podrán saber qué es lo que el mercado necesita y aún no tiene. En cierta manera ha sido así siempre. Pero en menos de tres años, en algunas estructuras será una expectativa formal y tendrá un flujo de trabajo definido.

(Una tendencia obvia que no voy a tratar aquí es la «globalización». De hecho, hay un analista que considera que la explotación de oportunidades a nivel global es uno de los grandes beneficios de la fusión de Penguin y Random House. Con los minoristas, que las editoriales conocen bien –Amazon, B&N, Kobo, Google–, expandiéndose a nuevos países a ritmo mensual, no hará falta recordar a las editoriales que aclaren las cuestiones de derechos y fijen precios para los libros dondequiera que puedan. Pero el problema comienza aguas arriba, con las prácticas de licitación de las agencias, que muchas veces siguen aplicando el tanto alzado sobre ingresos por derechos, y vendiendo los libros de mercado en mercado. El tiempo de gestación de las ventas es largo, así que aunque cambiase la forma de realizarlas, tardaría en reflejarse en un aumento de la oferta de *e-books* y de sus lugares de venta. Es por eso que no espero que la globalización tenga un impacto comercial importante en 2013, y por eso también la veo como una oportunidad de negocio más lejana para la nueva PRH que las que propongo en este artículo).

TRADUCCIÓN DE MERCEDES GARCÍA LENBERG

