UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de una estrategia de distribución digital
para una Editorial universitaria**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORA

Magda Sabina Simons Tejada (0000-0002-9712-1890)

ASESOR

Alfredo Zamudio (0000-0003-2334-5290)

Lima, 06 de septiembre de 2018

Resumen

Este trabajo de investigación aplicativo pretende explorar e identificar los distintos modelos de distribución digital para luego definir una estrategia autosostenible de distribución digital para una editorial universitaria peruana.

La globalización y los avances tecnológicos relacionados a las comunicaciones han dado lugar a nuevas formas de consumo de información y de contenidos y, por lo tanto, a nuevos modelos de negocio. En el caso de las editoriales universitarias estos avances facilitan la proyección de la propia universidad hacia la sociedad, pero también han significado un reto para la sostenibilidad de estas. Ante esta situación, el libro digital se presenta como un camino atractivo para hacer frente a la sobreproducción y reducir costos. Sin embargo, hay otros factores a tomar en cuenta como la gran diversidad de oferta de títulos que hace cada vez más retadora la detectabilidad.

La estrategia propuesta en este trabajo consiste en aprovechar:

1. La cantidad y variedad de potenciales autores y títulos que genera el hecho de pertenecer a una universidad.
2. La existencia de plataformas ya desarrolladas por otras empresas que permiten distintas modalidades de distribución, acceso y uso.

El centro de la estrategia es la aplicación del modelo de larga cola. La base es el incremento de publicaciones y un modelo de apoyo a la visibilidad es el modelo «Gratis».

Con esta estrategia se espera cubrir los gastos relacionados directamente a la publicación digital y, al cabo de cinco años, alcanzar un margen de ganancia anual de 5%. Se trata de un proyecto *stand-alone*.

Palabras clave: Libro Digital; Editorial Universitaria; Gestión Editorial; Marketing; Distribución; Detectabilidad

Abstract

This applied research work seeks to explore and identify different digital distribution models to then determine a self-sustainable digital distribution strategy for a Peruvian university publishing house.

Globalization and the technological advances of the Internet and communications give rise to new information and content consumption methods and, hence, to new business models. The publishing industry is no exception to this. Particularly in the case of university publishing houses, technological advances have contributed with a large window of opportunity for publishing houses whose mission is to project the university itself toward society, but they also pose a challenge for sustainability. Under these circumstances, digital books become an attractive way to face overproduction and reduce costs. However, there are other factors to be taken into account such as the immense diversity of titles that makes detectability a challenge.

The strategy proposed consists in taking advantage of two key opportunities:

1. The number and variety of potential authors and titles as a result of being part of Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
2. The availability of platforms already developed by other companies allowing for different distribution, access and usage methods.

The focal point of the strategy is the application of the long tail model. The basis is the increase of publications, and a model that supports visibility is the “Free” model.

With this strategy, we expect to cover the expenses concerning digital publications and, after five years, reach an annual profit margin of 5 %. This is an stand-alone project.

Keywords: e-book; University Press; Publishing Industry; Marketing; Distribution; Detectability

Tabla de contenido

.....	1
Lista de figuras	7
Lista de tablas	8
Introducción.....	9
Capítulo 1. Descripción del trabajo de investigación	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Enfoque y tipo de investigación	12
1.3 Objetivo general.....	13
1.4 Objetivos específicos	13
1.5 Marco teórico	13
1.5.1 Artículos	14
1.5.2 Informes	16
1.5.3 Congresos, ponencias y otras publicaciones.....	19
1.6 Hipótesis	19
Capítulo 2. Marco conceptual.....	20
2.1 El libro electrónico	20
2.2. La relación de la editorial universitaria con el mercado	25
2.3 Tipos de canal de distribución del libro electrónico	29
2.3.1 Tiendas.....	29
2.3.2 Agregadores o distribuidores	31
2.3.3 Plataformas de canal propio	32
2.3.4 Repositorios institucionales	33
2.4 Tipos de adquisición del libro electrónico	34
2.4.1 Venta a perpetuidad	34
2.4.2 Suscripción y pago por consumo	35
2.4.3 Acceso abierto	37
2.4.4 Impresión bajo demanda (IBD)	41
2.5 El papel de la metadata en la distribución de los libros electrónicos	44

Capítulo 3. Análisis situacional	47
3.1 Factores políticos	47
3.1.1 Leyes que protegen la propiedad intelectual en el sector editorial	48
3.1.2 Ley que contribuye con el fomento de hábitos de lectura	48
3.1.3 La Ley de democratización del Libro y fomento de la lectura (Ley N° 28086)	49
3.2 Factores económicos.....	50
3.3 Factores sociales	51
3.4 Factores tecnológicos.....	53
Capítulo 4. El mercado editorial en el Perú.....	55
4.1 La oferta.....	55
4.2 La demanda.....	58
Capítulo 5. Descripción de la Editorial UPC	60
5.1 Modelo actual de distribución digital de la Editorial UPC	62
5.2 Análisis FODA del modelo de distribución digital actual en Editorial UPC	64
5.2.1 Fortalezas	64
5.2.2 Oportunidades	65
5.2.3 Debilidades	66
5.2.4 Amenazas.....	67
Capítulo 6. Formulación de la estrategia	68
6.1 Modelo de larga cola	68
6.1.1. Segmentos de mercado:	69
6.1.2 Propuesta de valor.....	70
6.1.3 Canales.....	71
6.1.4 Relaciones con clientes	74
6.1.5 Fuentes de ingresos	75
6.1.6 Recursos clave	76
6.1.7 Actividades clave	77
6.1.8 Asociaciones clave.....	78
6.1.9 Estructura de costes	79
6.1.10 Resumen gráfico del modelo de larga cola para la distribución digital de Editorial UPC.....	79
6.2 Gratis como modelo de negocio	80
6.2.1 Segmentos de mercado	81

6.2.2 Propuesta de valor.....	81
6.2.3 Canales.....	81
6.2.4 Relaciones con clientes	82
6.2.5 Fuentes de ingresos	82
6.2.6 Recursos clave	82
6.2.7 Actividades clave	82
6.2.8 Asociaciones clave.....	83
6.2.9 Estructura de costes	83
6.2.10 Resumen gráfico del modelo «Gratis» para la distribución digital de Editorial UPC.....	83
6.3 La estrategia de distribución digital para la Editorial UPC	84
6.3.1 Ecosistema de distribución digital	84
6.3.2 Actividades de implementación.....	87
Capítulo 7. Análisis económico financiero	89
7.1 Objetivos financieros	89
7.2 Inversión inicial	89
7.3 Costos fijos	90
7.4 Costos variables	90
7.5 Gastos de marketing	92
7.6 Estructura de precios.....	92
7.7 Estimación de las ventas	93
7.8 Estado de resultados	95
7.9 Análisis de sensibilidad	95
7.10 Conclusión financiera	96
Capítulo 8. Conclusiones	97
Referencias bibliográficas	99

Lista de figuras

Figura N° 2. Estrategia de distribución de contenido	15
Figura N° 3. Modelos de negocios digitales	17
Figura N° 4. Modalidades de pago, concurrencia y circulación de libros digitales por suscripción y pago por consumo	36
Figura N° 5. Tipos de acceso al libro electrónico en las modalidades de suscripción y pago por consumo	37
Figura N° 6. Alojamiento de los libros académicos en abierto en editoriales universitarias latinoamericanas	41
41	
Fuente : Giménez & Córdoba, 2018, p. 68.	41
Figura N° 7. Perú: Pirámide de población censada, 2007 y 2017	52
Figura N° 8. Perú. Distribución porcentual del número de títulos con registro ISBN según formato.....	56
Figura N° 9. Perú. Distribución del número de títulos registrados según tipo de agente editor 2016	57
Figura N° 10. Perú. Distribución porcentual de las exportaciones de libro por zona de destino. 2016	59
Figura N° 11. Organigrama de Editorial UPC	60
Figura N° 12. Categorías temáticas y colecciones de Editorial UPC	61
Figura N° 13. Propuesta de plataforma multilateral para Editorial UPC	70
Figura N° 14. Canales de distribución.....	72
Figura N° 15. Características de la forma de entrega del producto por la plataforma de canal propio	73
Figura N° 16. Fuentes de ingresos y mecanismos de fijación de precios.....	76
Figura N° 17. Modelo de larga cola para la distribución digital de Editorial UPC	80
Figura N° 18. Modelo «Gratis» para la distribución digital de Editorial UPC.....	83

Lista de tablas

Tabla N° 1. Objetivo de incremento del catálogo	85
Tabla N° 2. Plan de actividades	89
Tabla N° 3. Costos de implementación	89
Tabla N° 4. Costos fijos	90
Tabla N° 5. Costos variables directos	91
Tabla N° 6. Estimación de ventas a través de la plataforma de canal propio	94
Tabla N° 7. Estado de resultados	95
Tabla N° 8. Análisis de sensibilidad	96

Introducción

La globalización y los avances tecnológicos relacionados a Internet y a las comunicaciones han dado lugar a nuevas formas de consumo de información y de contenidos y, por lo tanto, a nuevos modelos de negocio para las empresas dedicadas a la generación de contenidos.

El rubro editorial no es ajeno a esta situación. El ingreso de Amazon a la venta de libros digitales, por ejemplo, impactó en el modelo tradicional editorial al eliminar eslabones de la cadena mediante su opción de autopublicación (Cerlalc, 2018, p.10). También la introducción de su propio *ereader* (el kindle) y de su tienda virtual que ofrece una enorme cantidad de títulos a precios muy bajos provocó que importantes protagonistas del negocio abandonaran el mercado, como la cadena de librerías Border (Armañanzas, 2013, p.19). Otro ejemplo es el impulso de la publicación en acceso abierto, que derriba las barreras de precio y derechos de autor para los lectores pero que ha implicado que se generen nuevos modelos de financiamiento donde los costos de producción son trasladados a otros actores (Giménez & Córdoba, 2018).

Ahora bien, al mirar dentro del sector editorial, se encuentra un segmento que es materia de este trabajo de investigación: la editorial universitaria.

Los avances tecnológicos han aportado una gran ventana de oportunidad para las editoriales cuya misión es no solo expresar la producción de los docentes e investigadores, sino además proyectar la propia universidad hacia la sociedad (Quevedo, 2016), que es el caso de la mayoría de editoriales universitarias en Latinoamérica. Pero también ha significado un reto para la sostenibilidad de estas. Algunas editoriales tienen más o menos apoyo financiero de sus instituciones y más o menos presión de ser autosostenibles, pero este siempre es —y será— un tema que los editores universitarios no pueden ignorar.

Ante esta situación, el libro digital se presenta como un camino atractivo para hacer frente a la sobreproducción y reducir costos de impresión y almaceamiento. Sin embargo, los costos de edición y derechos siguen existiendo, y hay otros factores a tomar en cuenta como los costos de distribución, la cantidad de ejemplares digitales que realmente se

pueden vender por título y la gran diversidad de oferta de títulos que hace cada vez más retador que nuestro título sea realmente encontrado por los lectores.

El presente es un trabajo de investigación aplicativo que pretende, primero, explorar e identificar los distintos modelos y opciones de distribución digital para luego definir una estrategia de distribución digital para una editorial universitaria peruana (Editorial UPC) que sea autosostenible.

Para ello se recurrirá principalmente a informes sobre el sector editorial en Latinoamérica y, particularmente en Perú, provistas por entidades tales como el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) y la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac). Asimismo, se tomarán publicaciones que son producto de los debates y conversaciones de los editores universitarios y de algunos artículos que tratan temas específicos propios de la distribución digital tales como la autopublicación, el acceso abierto o la importancia de la metadata.

Como una aproximación a un estudio de mercado se está considerando la publicación del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), titulada *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*, realizada en 2017. Asimismo, se recogen algunos hallazgos del estudio realizado en 2015 por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), titulado «Estado de la opinión pública. Libros y hábitos de lectura».

En cuanto al alcance y límites, como se explicó líneas arriba, este trabajo busca definir un modelo de distribución digital autosostenible. Por ello, se enfocará en explorar las distintas formas de distribución digital. En algunos casos, estas formas o modelos están más dirigidos a publicaciones comerciales, pero el análisis se llevará siempre por el lado de la distribución de libros digitales académicos publicados por editoriales universitarias. En ese sentido, no se tratará en este trabajo las formas de distribución del libro físico (impreso) y tampoco se tratarán otros productos de las editoriales universitarias como los artículos y revistas científicas. Tampoco nos detendremos en el proceso de edición, salvo en aquellos aspectos que guardan relación directa con el éxito de la distribución, tales como la creación de la metadata.

Para ello, el trabajo se ha dividido en ocho capítulos: en el capítulo 1, titulado «Descripción del trabajo de investigación» se planteará el problema y la hipótesis, se describirá el tipo y enfoque de estudio, y luego se expondrá el objetivo general y los objetivos específicos; finalmente, se hará un breve repaso al marco teórico. En el segundo capítulo se presentará un marco conceptual que incluye una breve historia del libro electrónico, la descripción de las principales formas de distribución digital identificadas y también se define la relación de la editorial académica con el mercado que será tomada como premisa para este trabajo. El tercer capítulo es un análisis situacional a partir del cual se identifican las principales fuerzas que influyen en el mercado editorial académico. El cuarto capítulo ofrece una mirada al mercado editorial en el Perú. En el quinto capítulo se describe la Editorial UPC y se presenta un análisis FODA de la forma en la que realiza su distribución digital actualmente. Con todo esto como base, ya en el sexto capítulo se presenta la propuesta de una estrategia de distribución digital para la Editorial UPC y en el séptimo capítulo se presenta el análisis financiero para demostrar la autosostenibilidad de la estrategia. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo en el octavo capítulo.

Capítulo 1. Descripción del trabajo de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En principio, las editoriales universitarias latinoamericanas tienen la misión de proyectar la universidad hacia la sociedad al hacer visible la producción de sus docentes e investigadores. Para lograr eso, algunas tienen mayor o menor apoyo económico de las instituciones a las que pertenecen y mayor o menor presión para lograr retornos que las hagan sostenibles. En ese sentido, también existe un debate entre los editores respecto a si se deben vender o no los libros que producen estas editoriales. En todos los casos, sin embargo, lograr la autosostenibilidad da a las editoriales más seguridad y libertad para mantenerse en el tiempo y cumplir su verdadera misión, que está relacionada a la visibilidad y detectabilidad de sus publicaciones.

Por otro lado, el libro digital abrió oportunidades para que estas Editoriales lleguen a lectores a los cuales es difícil o costoso llegar con ejemplares impresos. Pero también genera retos para lograr la autosostenibilidad ya que los lectores esperan que los libros digitales sean gratuitos (de acceso abierto) o que cuesten mucho menos que los libros impresos (esto último motivado por modelos como los de Amazon).

Entonces, el problema que se plantea en esta tesis es el siguiente : ¿Una Editorial universitaria puede implementar una estrategia de distribución digital autosostenible?

1.2 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Y es inductivo cuando obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Entonces, el enfoque de esta investigación será cualitativo-inductivo porque analiza diferentes realidades subjetivas, en este caso, las distintas estrategias o modelos y herramientas o recursos existentes en el ámbito editorial para la distribución de colecciones digitales, deteniéndose luego en las editoriales universitarias.

En cuanto al tipo de estudio, el descriptivo es aquel que busca relaciones asociadas o funcionales entre sus variables.

Entonces, el tipo de estudio de este trabajo de investigación será el descriptivo, ya que se trata de mostrar las características del sector editorial en lo concerniente a las publicaciones digitales.

1.3 Objetivo general

Definir una estrategia de distribución digital autosostenible para la Editorial UPC.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar y describir las estrategias de distribución y modelos de negocio utilizados por las editoriales universitarias de la región.
- Identificar y analizar los retos o dificultades que suponen las tendencias de distribución y consumo de libros digitales actuales para la autosostenibilidad de las editoriales universitarias.

1.5 Marco teórico

Al buscar estudios sobre estrategias de distribución digital de editoriales universitarias, no se encontraron libros que sistematicen o conceptualicen tipos de estrategias o modelos para estos casos. Pero se encontró lo siguiente:

- Artículos que tratan las problemáticas específicas del sector editorial como, por ejemplo, el acceso abierto.
- Informes sobre el mercado editorial en Latinoamérica
- Congresos, ponencias y otras publicaciones donde se reflexiona sobre la problemática de las editoriales universitarias en Latinoamérica.

1.5.1 Artículos

Existen artículos sobre el sector editorial, pero centrados en problemáticas o temas específicos. Por ejemplo, un tema ampliamente tratado es la publicación en acceso abierto (*open access*), pero por lo general están orientados al acceso abierto de publicaciones científicas, que no es el objeto de estudio en este trabajo. Al buscar algo más centrado en el libro electrónico, se encontró una publicación de Cerlalc titulada *Acceso Abierto* y publicada en 2018. Allí se encuentran los siguientes artículos que serán tomados en cuenta en el marco conceptual, cuando se describa el acceso abierto: «Repositorios, conceptos principales y elementos para su gestión», de María Isabel Casal Reyes, y «Ciencia, circulación y apropiación: la edición universitaria y el acceso abierto» de Elea Giménez Toledo y Juan Felipe Córdoba Restrepo.

En esta misma publicación se encuentra un artículo de Peter Suber titulado «Qué es el acceso abierto?», el cual también será tomado en cuenta pero solo para definir algunos conceptos, ya que sus ejemplos sí están orientados más a los artículos científicos que al libro electrónico.

Un artículo que sí está específicamente enfocado en la distribución de libros digitales es el escrito por Jaime Iván Hurtado titulado «La estrategia de distribución del editor, respuestas a la incertidumbre digital». Allí, el autor plantea que las tres tareas clave del editor son generar, transformar y distribuir el contenido. Luego, propone que el modelo de distribución está determinado por el modelo de generación y transformación del contenido.

Otra idea importante es que este autor propone dos estrategias que deben coexistir: la estrategia multicanal y la estrategia de canal propio. La primera está compuesta por la distribución tradicional (libro impreso distribuido a librerías), los agregadores de contenido (que ponen el libro digital en tiendas como Amazon, Barnes&Nole, entre otros), y los proyectos especiales (convenios o asociaciones con otras instituciones para el préstamo o acceso de contenidos a grupos de usuarios definidos por roles). La segunda consiste en plataformas y repositorios que la Editorial puede gestionar directamente, lo que le brinda la oportunidad de probar distintos modelos de negocio. Tal como se señala en el artículo, la idea de esta última estrategia no es que la Editorial invierta en el desarrollo de una plataforma nueva, ya que ello demandaría muchos recursos materiales y humanos y podría quedar obsoleto rápidamente, sino que utilice las plataformas que ya

existen y que ofrecen el servicio a la Editorial de modo que esta la personalice y gestione directamente. Entonces, el reto de la editorial es encontrar el mix adecuado.

Figura N° 2. Estrategia de distribución de contenido

Fuente: Hurtado, 2015.

Otro tema relacionado con la problemática de esta tesis es el de la metadata. Sobre esto se encontró un artículo de Alberto Vicente y Silvano Gozzer (2014) titulado «El ecosistema de los metadatos: producción, comercialización y posicionamiento en Internet».

1.5.2 Informes

Dosdoce.com, un portal que analiza el uso de las nuevas tecnologías en el mundo del libro, realizó en 2014 un informe para CEDRO con motivo del lanzamiento de su plataforma conlicencia.com. En ese estudio titulado *Nuevos modelos de negocio en la era digital*, los autores identifican y desarrollan ejemplos de al menos 15 modelos de negocio: 1) Micropago: contenido fraccionado (*chapterization*), 2) Pago por consumo: *Streaming / Pay Per View*. 3) Suscripción, 4) Membresía, 5) *Freemium – Premium*, 6) Publicidad insertada, 7) Acceso Abierto (*Open Access*), 8) P2P – c (*Massive Open Online Course*), 9) Paga lo que quieras, 10) *Bundle* (venta por paquetes de títulos), 11) *Crowdfunding* (Mecenazgo), 12) Gamificación, 13) Venta Directa, 14) Autoedición, y 15) Préstamo de contenidos. Sin embargo, cabe señalar que, de estos quince llamados «modelos de negocio», varios son fuentes de ingreso y canales.

Ahora bien, la combinación de estos elementos (sean fuentes de ingreso, canales o modelos en sí mismos) y el tipo de contenido a distribuir, dan lugar a una variedad de estrategias. Para ello, Javier Celada, quien es uno de los autores del estudio que se acaba de mencionar, propone la siguiente matriz que puede servir como punto de partida:

Figura N° 3. Modelos de negocios digitales

Fuente: Hurtado, 2015.

Por otro lado, para conocer las experiencias de distribución electrónica de otras editoriales, las pocas fuentes encontradas son los informes realizados por instituciones como el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) un organismo intergubernamental auspiciado por la Unesco. Los informes más recientes que contienen alguna información sobre la distribución editorial son *El libro en cifras. Boletín estadístico del libro en Iberoamérica*, publicado en agosto de 2017 y *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*, publicado también en 2017. Ninguno de estos informes se concentra específicamente en los modelos de distribución digital pero sí ofrece datos que arrojan ciertas pistas sobre lo que se está haciendo en el sector editorial en este tema.

Por ejemplo, en *El libro en cifras*, además de revelar que las ventas de libros en formato digital de los editores latinoamericanos tuvieron un crecimiento en ventas del 110% en 2016 frente al año anterior, explica a qué prácticas se atribuye este crecimiento: la ampliación de los catálogos, la relevancia de los contenidos en los mercados locales y estrategias de precio competitivas frente a las grandes editoriales. Pero no profundiza en

ninguna de estas prácticas. Por otro lado, brinda información sobre los países en los que se están comprando estos libros digitales:

«El 61% de las ventas de libros en formato digital de los editores latinoamericanos se realizaron dentro de los propios países de la región. El 39% restante en Estados Unidos (25%), España (8%), Europa (5%) y el resto del mundo (1%). Del 61% de ventas registradas en América Latina, casi el 40% se produjeron en México, lo que equivale al 24% del total de las ventas en el mundo» (Cerlalc, 2018, p. 13).

Cabe señalar que estos datos, si bien se difundieron en español en este informe de Cerlalc, tienen como fuente original el Spanish Markets Digital Evolution Report 2017, realizado por Bookwire y Dosdoce.com.

Por su parte, el *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú* logra recoger poca información sobre la distribución de libros digitales, pero brinda algunas pistas sobre la producción y participación en el mercado pues revela que, basado en la evolución del registro ISBN¹ en Perú, las obras registradas en formato digital pasaron de representar el 0,8% en el año 2000, a 1,2% en 2010 y 13,7% en 2016. Sin embargo, la participación de las obras registradas en formato digital en el Perú sigue siendo baja en comparación con la evolución que ha seguido América Latina (2%, a 9% y a 22%, respectivamente) (Cerlalc, 2017, p. 15).

Existe otro informe reciente de Cerlalc que sí se detiene en la distribución de libros digitales en Latinoamérica pero desde la perspectiva de la autopublicación, por lo tanto analiza los modelos de distribución para los autores y no para las editoriales (menos aún para las universitarias que son el objeto de nuestro trabajo). Aun así, el informe titulado *Radiografía de la autopublicación en América Latina*, publicado en febrero de 2018 ofrece alguna información valiosa para los propósitos de este trabajo. Por ejemplo, explica que el ingreso de Amazon motivó un nuevo ecosistema editorial donde los papeles o roles de la cadena se han modificado. En ese sentido, los autores pueden ser también sus propios editores y las tiendas pueden ser también editoriales. Por lo tanto, es «una Era particularmente incómoda para la industria editorial, la cual intenta encontrar el modelo de negocio más adecuado en un escenario que ha cambiado las reglas de juego por completo» (Cerlalc, 2018, p.11).

¹ International Estándar Book Number.

1.5.3 Congresos, ponencias y otras publicaciones

En el marco de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara se realiza cada año un Foro Internacional de Edición Universitaria. Algunos años, lo expuesto en este foro se plasma en una publicación. El más reciente encontrado es del 2008 y se titula *La transformación impostergable: editores, libros y derechos digitales*.

Existen también resúmenes de conversatorios, mesas redondas y ponencias que se realizan cada año en las diferentes Ferias Internacionales del Libro. Por ejemplo, la mesa redonda titulada «Distribución digital académica: cómo dar visibilidad a los libros académicos», realizada en la Feria Liber 2011 en España, fue recogida en la Revista Española de Documentación Científica (Sancho, 2012).

Una referencia importante es una publicación de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac) titulada *Del libro, conocimiento y otras adicciones* (2016). Aquí se reúnen las ideas de editores de distintas universidades de la región a quienes se les aplicó un cuestionario sobre cuatro grandes temas: el editor, las editoriales, el mercado, y las redes sociales. Pero, además, incluye textos redactados específicamente para dicho libro. De estos, los que se refieren de alguna manera a las estrategias o modelos de distribución del libro digital son «Ánimo, que la realidad puede ser peor», de Jesús R Anaya Rosique, y «El libro universitario y el mercado editorial», de Luis Quevedo. Ambos autores serán citados también en el capítulo 2.

1.6 Hipótesis

La hipótesis que se propone en este trabajo de investigación es que una editorial universitaria sí puede lograr una estrategia autosostenible de distribución de libros digitales.

Capítulo 2. Marco conceptual

Para realizar una propuesta de distribución de libros digitales que ayude a una editorial universitaria a ser autosostenible, es necesario, primero definir y aclarar algunos conceptos involucrados. En este capítulo ensayaremos una definición del libro electrónico y presentaremos de forma cronológica cuáles han sido los principales formatos y plataformas que han ido surgiendo. Luego, intentaremos describir y definir la relación de las editoriales universitarias con el mercado, para lo cual se hará también una distinción entre editoriales comerciales, editoriales académicas y editoriales universitarias, entre otras. Finalmente, describiremos las principales formas de distribución que han surgido para atender la publicación digital y de qué manera el sector universitario participa o no de estos modelos. Para esto, se separa a los tipos de canal de los tipos de adquisición porque lo primero se refiere a las plataformas y lo segundo se refiere al modelo o forma de entrega del producto.

De esta manera, podremos pasar al siguiente capítulo entendiendo mejor la participación de la editorial universitaria dentro del mercado editorial.

2.1 El libro electrónico

Según la Real Academia de la Lengua Española, el libro electrónico es un libro en formato adecuado para leerse en un dispositivo electrónico o en la pantalla de un ordenador (Armañanzas, 2013). Esta es la definición que se considera en esta tesis para el libro electrónico, libro digital o *ebook* indistintamente. En principio, el concepto es corto y muy claro; sin embargo, la característica de «adecuado para leerse en un dispositivo electrónico o en la pantalla de un ordenador» trae como consecuencia que el concepto de libro (en el ámbito digital) se extienda hasta casi no tener límites y confundirse con otros productos de contenido, tales como videos, música, videojuegos, cursos interactivos, etcétera.

Como explica Armañanzas:

«El *ebook* se hace hipermedia, es decir, multimedia al combinar texto, sonido (palabra, música) e imagen (dibujos y fotografías, despleables, video, animación). E hipertextual, al utilizar enlaces con otras partes del texto y con otros contenidos fuera del *ebook*, rompiendo la linealidad del discurso. Hay autores (Malagón; Frías, 2004) y (Díaz; Catenazzi; Aedo, 1996) que en sus clasificaciones incluyen también los llamados “libros inteligentes”, que incorporan técnicas de inteligencia artificial, y “libros telemáticos”, capaces de participar en teleconferencias, correos electrónicos y acceso a recursos como bibliotecas digitales» (Armañanzas, 2013, p. 22).

Chávez (2008, p. 40) clasifica al libro electrónico en tres grupos según la forma en que se realiza su edición:

- Copia fiel del impreso: son archivos electrónicos con la misma estructura, contenido y uso del libro impreso.
- Versión electrónica del impreso: presenta el mismo contenido que el libro impreso pero su diseño y formato está adaptado a los medios digitales. Aunque Chávez (2008) no lo menciona, aquí podrían calzar los libros con cierto nivel de hipertextualidad.
- Publicación digital original: son las publicaciones basadas en el uso de multimedios y funciones adicionales que deben ser contempladas desde el trabajo del autor. Aquí se encuentran los libros hipertextuales e hipermedia.

Ahora bien, ¿cuándo surgió el libro electrónico?, desde que los libros empezaron a escribirse y editarse en ordenadores se puede decir que ya existían versiones digitales de los libros, pero estas eran versiones hechas para la impresión y no para la difusión en ese formato. Es en 1971 que se da de manera notoria la difusión social del libro electrónico a través del proyecto Gutenberg. Este proyecto fue una iniciativa de Michael Hart y consistió en la digitalización de libros ya existentes con el fin de formar una biblioteca digital de acceso gratuito.

El siguiente paso importante en la socialización del libro electrónico fue en 1995, con la venta de *ebooks* a través de Internet por parte de Amazon.

A fines de la década de 1990 empiezan los primeros experimentos de edición digital en América Latina. En 1999, por ejemplo, la asociación Bibliotecas Rurales Argentinas fundó la Biblioteca Virtual Universal, con el objetivo de digitalizar textos de autores clásicos, en especial latinoamericanos y españoles. Ese mismo año, también en Buenos

Aires, se fundó el primer repositorio digital para ciegos en habla hispana, el portal Tiflolibros. En 2001, el escritor puertorriqueño Luis López Nieves creó la Biblioteca Digital Ciudad Seva y, en la misma época, el Instituto de Estudios Peruanos lanzó la página Cholonautas y luego su biblioteca virtual, especializada en ciencias sociales (Kulesz, 2010).

Al inicio, el libro electrónico era adquirido y consumido (leído) básicamente a través de un ordenador. Pero en 1996 empiezan a aparecer otros dispositivos que aportan la movilidad: los *ereaders* o lectores electrónicos. Estos «posibilitaban mejor lectura del *ebook* que en el ordenador al ser inalámbricos, ligeros de peso, reducidos de tamaño y fácilmente transportables» (Armañanzas, 2013, p. 17).

En el año 2002 los lectores electrónicos empiezan a incorporar la tinta electrónica (*eink*) en sus pantallas. Esto significa que los lectores ya no necesitaban de iluminación posterior para una mejor visualización, el consumo de energía se hacía mínimo y la duración de la batería mayor, lo que permitía hacer dispositivos finos y de poco peso (Armañanzas 2013, p.17).

Estos lectores electrónicos o *ereaders* generalmente eran lanzados por librerías o tiendas como Amazon (con el Kindle) y Barnes & Noble (con el Nook). De esta manera fue surgiendo un nuevo modelo de negocio que impactó negativamente en algunas librerías tradicionales que no podían igualar los precios tan bajos.

En 2009, Amazon controlaba el 90% del mercado de productos electrónicos gracias a su lector Kindle y a los bajos precios que estableció para todos los *ebooks* (9,99 dólares). Fue entonces cuando Apple «violó las reglas de la competencia al tratar de pactar con los cinco mayores editores —Penguin, Hachette, HarperCollins, Simon & Schuster y MacMillan— la subida del precio de los libros que iban a vender en el iBookstore, según la acusación de un juzgado de Nueva York (García, 2013)» (Armañanzas, 2013, p. 20).

Por su parte, Google digitalizó fondos de bibliotecas para ponerlos a disposición de los usuarios y en 2010 lanzó Google eBooks, «la mayor librería digital existente que supera los 3 millones de títulos clásicos y *bestsellers* para leerse en cualquier dispositivo móvil. La mayoría en inglés y gratis; minoritariamente, en español y de pago (unas 300.000 obras)» (Armañanzas, 2013, p. 20).

Durante esta primera década de 2000 fueron surgiendo también las tabletas (*tablets*), cuya función no era principalmente la de lectores electrónicos, pero ciertamente también servían para ello. Una de las primeras versiones de las tabletas fue el ProGear, fabricado por la empresa FrontPath con sistema operativo Linux, su peso era de 1,5 kilos y contaba con 128MB de RAM. En 2002 Microsoft lanzó el Microsoft Tablet PC que corría con el Windows XP Tablet PC Edition. Estos productos no tuvieron el éxito esperado en su momento (DISI, 2018).

En 2010 Apple lanza la iPad, la primera tableta táctil de distribución masiva (Armañanzas 2013, p. 18). Cabe señalar que también los teléfonos inteligentes o *smartphones* empezaron a funcionar como lectores electrónicos.

Más adelante surgió también la *phablet* que es la suma de una tableta y teléfono móvil en un solo dispositivo. Algunos ejemplos de phablet son las Samsung Galaxy Note I y II (con estilete digital S-Pen), el LG Optimus Vu, el Intuition, el Micromax canvas2 A110 A101, el Neo N003 y el Huawei Ascend Mate (Armañanzas, 2013, p.18).

Respecto a todos estos dispositivos móviles cabe señalar que no fueron creados como lectores electrónicos y de hecho sus pantallas no están adecuadas para facilitar la lectura prolongada como sí lo están las de los *ereaders*; sin embargo, han ido desplazando a estos *ereaders* de manera drástica. En 2012, por ejemplo, las ventas de los lectores electrónicos bajaron un 28% en todo el mundo hasta los 19,9 millones de unidades (IDC, 2013. Citado en Armañanzas 2013, p. 18).

«Cada vez con mejores prestaciones, están haciendo que el libro electrónico progrese a la vez que relegan al *ereader*. Se utilizan cada vez más para el ocio y el trabajo y permiten el acceso inmediato a información y servicios así como la generación de contenidos. Adoptan el papel de lectores de libros pese a que sus pantallas están adaptadas más a las imágenes que a las letras y sus reflejos impiden la correcta lectura durante horas. Pero continúa la mejora de contrastes, la ampliación del tamaño de las pantallas de los teléfonos inteligentes y el cambio de hábitos de lectura (textos más cortos y más grafismo)» (Armañanzas 2013, p. 18).

Esto se ve reflejado en los contenidos de los libros electrónicos que, como mencionamos anteriormente pueden ser ya no solo hipertextuales sino hipermedia. A su vez, desde el punto de vista tecnológico, esto influye en los formatos de intercambio.

En 1999 se desarrolló el formato OEB (por sus siglas en inglés: *Open eBook Publication Structure*) para leer los libros digitales. Pero luego se creó el ePub y el ePub2 fue inicialmente estandarizado en 2007.

Una de las principales características del ePub es el texto fluido. Esto significa que el texto se ajusta al tamaño de la pantalla del dispositivo en el que se esté leyendo y al tamaño de letra que el lector desee. Por ello, un mismo archivo puede mostrar 30 palabras por página cuando lo leemos en una computadora y 10 cuando lo leemos en un *smartphone*. Otra característica es que el texto puede ser ajustado a las necesidades del lector en cuanto a tamaño, tipo de letra, color y fondo. Todo esto depende de la aplicación con la que se lea el ePub (Digital-editorial, 2018).

Para los libros que contienen solo texto estas características son muy convenientes. Incluso para los libros basados en imágenes o con un diseño específico donde el texto fluido no es lo más conveniente, el ePub ofrece la opción de diseñar con contenido fijo. Y para libros hipertextuales (que tengan hipervínculos) también es suficiente el ePub2. Pero cuando se quiere incluir videos y audios (hipermedia), esto ya no es suficiente.

Por ello, en octubre de 2011, ePub3 reemplazó a la versión ePub2 cuando se aprobó como una especificación recomendada final (Digital-editorial, 2018).

Ahora bien, el ePub es un formato de código abierto; es decir que su desarrollo está basado en la colaboración abierta de modo que se puede modificar la fuente del programa sin restricciones de licencia. Pero surgieron también formatos exclusivos como el mobi para los libros publicados en Amazon y que se vayan a leer en el kindle.

En 2012, Apple lanza la aplicación iBooks, que permite a cualquier usuario crear un libro interactivo de manera muy fácil (se pueden insertar fotos, videos, cuestionarios de opción múltiple, animaciones, etcétera). Pero el formato de intercambio es propio y, por lo tanto, dichos libros solo se pueden distribuir o vender a través de iBook Store (El País, 2012).

A pesar de la existencia de todos estos formatos de intercambio, los *ebooks* producidos por editores latinoamericanos se distribuyen generalmente en PDF, y un mínimo porcentaje se comercializa en ePub. Esto puede explicarse por la relativa facilidad de exportar un libro a PDF.

Otro punto importante al revisar la historia del libro electrónico es el sistema anticopia o DRM (*Digital Rights Management*). Los sistemas anticopia tienen una historia muy antigua porque van de la mano con la informática; no es un concepto propio de la edición digital sino que se usa para todo producto informático, pero se convierte en un tema de la actividad editorial cuando los libros digitales empiezan a venderse. Las grandes plataformas empiezan a desarrollar sus propios DRM y otras usan el DRM de Adobe. De esta manera, se evita que un *ebook* pueda ser compartido libremente con otra persona. La crítica que se le hace al DRM es que no es infalible y que más bien dificulta o perturba la experiencia del usuario. Surge entonces el DRM Social, «el DRM Social identifica al comprador y estampa su nombre en el libro comprado. Al estar el libro personalizado con los datos del comprador, esto supuestamente previene la subida ilegal del libro o la reventa» (Bandini, 2013).

2.2. La relación de la editorial universitaria con el mercado

Debido a que esta tesis se enfoca en la editorial universitaria y, más específicamente, en la distribución de libros digitales de la editorial universitaria, es importante definir a qué mercado se refiere.

El mercado editorial es muy amplio. Aun cuando esta tesis se refiere solo a las editoriales de libros, estas pueden clasificarse de distintas maneras. Aquí presentamos una propuesta propia de clasificación por tipo de constitución y por tipo de enfoque editorial.

Por su forma de constitución, las editoriales pueden ser:

- Comerciales: son empresas privadas con fines de lucro.
- Independientes: es una iniciativa de una o más personas para desarrollar un catálogo cuyas publicaciones sean principalmente un aporte cultural.
- Institucionales: son editoriales o fondos editoriales que pertenecen a una institución, por ejemplo, a una universidad, un centro de investigación o incluso a organizaciones no gubernamentales y a entidades del Estado (El Congreso de La República, por ejemplo, tiene su fondo editorial). Estas editoriales tienen el apoyo económico de las instituciones a las que pertenecen pero aún así, algunas pueden vender o no sus publicaciones y tienen distintos grados de exigencia de retorno de dinero (o ninguna).

Por su enfoque editorial, las editoriales pueden ser :

- De interés general: publican libros sobre temas que puedan interesar al público general tales como novelas y no ficción.
- Académicas: publican libros sobre distintas disciplinas de estudio. Estas publicaciones pueden ser ensayos, investigaciones o también libros de texto. Una editorial académica puede ser comercial (Por ejemplo, Pearson o Cengage) o institucional (por ejemplo, Editorial UPC).
- Educativas : publican libros de texto para disciplinas y grados de instrucción específicos. Por lo general son editoriales comerciales.

La combinación entre ambas formas de clasificación es variada. Por ejemplo, una editorial comercial puede tener un sello distinto para cada tipo de enfoque, como Santillana que tiene un sello para publicaciones educativas (Santillana) y otros de interés general (Alfaguara, Taurus o Aguilar).

Existe otro término que no se ha incluido en esta propuesta de clasificación y es el de «editorial convencional». Este concepto se refiere al modelo de adquisición de derechos pues se trata de la editorial que firma contrato con un autor que ya tiene un manuscrito y a quien le paga un porcentaje de las ventas por concepto de regalías (UCM, 2018). Actualmente existen otros modelos como la coedición y la autopublicación, sobre los cuales no se profundizará en este trabajo.

De otro lado, este mercado está compuesto por quienes compran que pueden ser los lectores pero también son bibliotecas, centros educativos, empresas, etcétera.

Las editoriales universitarias, como Editorial UPC, son siempre institucionales y principalmente académicas.

Ahora bien, cuando se habla de la relación de las editoriales universitarias con el mercado, ¿a qué mercado nos referimos?

Quevedo (2016) considera que, debido a las diferencias, se puede distinguir a las editoriales universitarias de las editoriales de interés general, pero aclara que ambas se desenvuelven en un mismo mercado.

Ahora bien, no todos los editores universitarios tienen la misma idea de la relación que las editoriales universitarias deben tener con el mercado. Como explica Leandro Sagastizábal:

«La duda vender o no vender, que se formulan algunos de los editores universitarios, grafica de manera shakesperiana lo que digo. Esta ambivalencia no siempre está presente y en muchos casos las opciones son mucho más precisas, afirmándose a veces que la producción universitaria debe ser subsidiada, sugiriendo otras veces caminos intermedios entre subsidios y rentabilidades o en algunos casos admitiéndose directamente que el objetivo debe ser el de vender el material que se edita, sin renunciar, eso sí, a la línea editorial de un proyecto universitario. También es cierto, hay que decirlo, que las posiciones son más rígidas o flexibles dependiendo de la necesidad de las ventas o no de los libros cuando aparecen otros elementos como por ejemplo el rol de financiamiento cubierto por los propios autores» (Sagastizábal, 2016).

Así, para quienes conciben que la producción universitaria debe ser principalmente subsidiada, el mercado tendría valor como un espacio para lograr visibilidad y facilitar que el público descubra un tipo de materiales de calidad. El mercado, entonces, es percibido en este caso como el lugar donde están los lectores antes que aquel donde están los compradores de libros (Sagastizábal, 2016).

Esto se refuerza al intentar responder cuál es la misión de una editorial universitaria. Al respecto, Quevedo (2016) explica:

«(...) el editor universitario tiene que construir catálogos que no sólo expresen la producción teórica y académica de docentes e investigadores, sino que además proyecten la propia universidad hacia afuera, vinculándola con la sociedad en todos sus alcances. Se trata de una tarea de extensión. Más aún, es la principal tarea de extensión que puede cumplir una universidad. Consecuentemente, si el catálogo de una editorial universitaria tiene baja visibilidad estará muy lejos de cumplir con el cometido para el cual ha sido creada» (Quevedo, 2016).

Por lo tanto, si bien el mercado es un lugar de transacciones económicas donde se encuentra el comprador, en el caso de la actividad editorial el mercado es también «un lugar de intercambio y recepción de materiales destinados a la mejora cultural de la sociedad o como uno de los caminos necesarios para hacer sustentable cualquier proyecto y tener continuidad en el tiempo» (Sagastizábal 2016).

Para esta tesis, se tomará esta ambivalencia y se considerará al mercado como un lugar de transacción económica y de transacción de contenidos, donde se encuentra el comprador pero también el lector, que, como se verá a lo largo de la tesis, en muchos casos no es el mismo.

Bajo este concepto de mercado y tomando en cuenta la misión de la editorial universitaria, queda claro que lo importante es la visibilidad. Pero, como explica Quevedo (2016), «lo que no se exhibe, no se vende». En ese sentido, cobra particular importancia el concepto de detectabilidad; es decir, que un libro sea encontrado entre tantos. Como explica Quevedo (2016):

«La sobreabundancia de nuevos títulos que caracteriza al mercado editorial es también un rasgo igualitario cualquiera sea la clase de libros que editemos. En el mundo se publica un libro nuevo cada 30 segundos. Mientras leemos estas líneas 10 nuevos títulos están buscando su lugar en las mesas de las librerías (y no estamos teniendo en cuenta las reimpresiones). Esta circunstancia provoca que el mayor desafío de hoy sea lo que en Estados Unidos se denomina discoverability, es decir, descubrimiento o detectabilidad. Entre tantos libros, el problema es descubrirlos».

En respuesta a esto surge la necesidad de incorporar al ámbito de la estrategia comercial conceptos que han sido pensados originalmente desde el frente editorial y académico tales como el identificador de objeto digital (DOI por sus siglas en inglés), el ORCID y la metadata. Sobre esto se dará más detalle en el apartado 2.5.

Por otro lado, cabe resaltar la importancia de las bibliotecas como nexos entre las editoriales y el usuario final. Como explican Torres & Forero:

«Los bibliotecarios hoy en día son quienes tienden puentes entre las necesidades del usuario, las ofertas disponibles en el mercado, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC y la toma de decisiones respecto a inversión en las diferentes instituciones que cuentan con los recursos económicos y que buscan que sus comunidades tengan acceso a la información, para estar a la vanguardia y desarrollar conocimiento» (Torres & Forero 2018).

Ahora bien, es importante que la relación entre el mercado y la editorial permitan la sostenibilidad de esta última. Para el propósito de esta tesis, se tomará el concepto de sostenibilidad desarrollado por Hailey & Salway (2016, p. 581) para las organizaciones de la sociedad civil pues puede resultar compatible con la realidad de las editoriales

institucionales también, como lo son los fondos editoriales universitarios. Según los autores, una organización es sostenible cuando está en capacidad de cumplir con su misión a lo largo del tiempo y, al hacerlo, conjuga y atiende las necesidades de las partes interesadas.

«For the purposes of this article a sustainable CSO is one that can continue to fulfil its mission over time and in so doing meets the needs of its key stakeholders – particularly its beneficiaries and supporters». (Hailey & Salway, 2016, p. 581)

Además, los autores mencionan que esta sostenibilidad tiene distintas dimensiones, como la social, la organizacional y la financiera.

Para esta tesis, entonces, se entenderá como sostenibilidad la capacidad de una editorial universitaria para mantener y enriquecer constantemente su catálogo de publicaciones digitales, cumpliendo con lo siguiente durante el proceso: el respeto a los derechos de autor, la atención a las necesidades de los compradores y lectores, la proyección de la Universidad hacia la sociedad (donde un factor importante es la detectabilidad) y el retorno de los costos directamente relacionados con la publicación digital.

2.3 Tipos de canal de distribución del libro electrónico

En el marco teórico se mencionaron publicaciones en las que se intentó graficar las distintas opciones de distribución de contenido electrónico, allí se mencionan canales, formas de acceso, fuentes de ingreso y tipos de contenido y formatos. Para fines de esta tesis, a continuación se describirán los principales tipos de canal disponibles para la distribución de libros electrónicos específicamente (es decir, no se está considerando a los canales para aplicaciones o apps ni para cursos interactivos, revistas indexadas ni otro tipo de contenidos).

2.3.1 Tiendas

Las tiendas son plataformas donde se venden los *ebooks* al usuario final. Las grandes tiendas reciben los libros de parte de los distribuidores (como se verá en el siguiente apartado) pero también tienen opciones para recibir libros de los autores que se

autopublican. El pago de regalías es un porcentaje de los ingresos por los ejemplares vendidos. Amazon, iBook Store, Barnes&Noble son ejemplos de grandes tiendas.

Pero con el paso del tiempo han surgido también una infinidad de tiendas pequeñas. Estas, por lo general, sí reciben los libros directamente de las editoriales pero también de agregadores y el pago es también un porcentaje de lo recibido por los ejemplares vendidos.

Para mostrar la magnitud de las tiendas como Amazon, estos datos de 2016 pueden ser útiles: el 45% de las ventas digitales de las empresas latinoamericanas se realizaron a través de Amazon y 42% a través de Apple. El 13% restante se distribuyó entre Kobo, Casa del Libro y Google Play Store (Bookwire y Dosdoce.com, *Spanish Markets Digital Evolution Report 2017*, citado en Cerlalc, 2017, p. 14).

Estas grandes tiendas, además, desarrollaron un modelo de negocio que consistió en cubrir toda la cadena de la actividad editorial. Incluso es parte importante de su estrategia que sean dueños de los dispositivos (lectores como Kindle de Amazon y Nook de Barnes&Noble). Y, aunque las ventas de los lectores electrónicos cayeron drásticamente, siguieron siendo un elemento estratégico de ese modelo de negocio. Como explica Armañanzas, «se sabe que la compañía pierde dinero en estas ventas pero lo que le importa son los contenidos para lograr un gran mercado de público lector de libros electrónicos» (2013, p. 18). Otro punto importante es que tienen la capacidad de publicar muchos títulos a precios muy bajos, lo cual es muy difícil de igualar para las tiendas pequeñas.

«Las estrategias empresariales de los grandes, en ocasiones la ejercen para competir entre ellos y ganarse mercado unos a otros. Amazon con su Kindle y su tienda virtual, la mayor que existe que ya vende más libros electrónicos que en papel, puso en cuestión el negocio tradicional del libro. Ayudó a la rápida comercialización del *ebook*, cada vez más barato, provocando que importantes protagonistas del negocio abandonaran, como la cadena de librerías Border. Afirman Alonso y Córdón (2012: 130): “Amazon acapara todos los roles de la cadena editorial: es editor, agente, distribuidor, plataforma de ventas y librero» (Armañanzas, 2013, p. 19).

2.3.2 Agregadores o distribuidores

Los agregadores o distribuidores son plataformas que brindan servicio a las editoriales o incluso a los autores para vender un libro o todo un catálogo de libros en múltiples tiendas simultáneamente. Libranda y Bookwire son ejemplos de agregadores que brindan este servicio a editoriales solamente (Cerlalc, 2018).

Al buscar diferentes agregadores o distribuidores para esta tesis, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Agregadores comerciales: distribuyen principalmente a librerías que venden al usuario final. Por ejemplo, Bookwire.
- Agregadores académicos o insitucionales: distribuyen principalmente a bibliotecas o instituciones bajo modalidades de compra a perpetuidad pero sobre todo bajo suscripciones. Por ello, las regalías para la editorial se pagan en función a otros criterios; por ejemplo, la bolsa de regalías se divide entre las editoriales proporcionalmente según la cantidad de títulos que cada una aporte o, en otros casos, se paga en función a cantidad de páginas leídas, descargadas o impresas. Algunos ejemplos de estas bases de datos son e-Libro y Digitalia.

Desde el punto de vista de las bibliotecas, los agregadores presentan algunas desventajas, sobre todo aquellos que se basan en la cantidad de títulos y que privilegian la modalidad de suscripción antes que la de pago por uso:

«Una posibilidad que existe en el mercado es la adquisición de recursos por intermedio de agregadores. Como su nombre lo indica, son intermediarios que adquieren grandes paquetes de colecciones que en algunas ocasiones ya han venido perdiendo su relevancia, por un costo relativamente bajo para las bibliotecas; no obstante, el objetivo de este modelo es la venta al por mayor de una gran cantidad de títulos. Si bien el modelo es útil para que las unidades de información puedan cumplir los estándares de materiales por usuario, generalmente incluyen grandes cantidades de títulos intrascendentes o desactualizados, o incluyen títulos que ya se encuentran disponibles en acceso abierto, lo cual genera poco valor agregado para los usuarios. Adicionalmente, al no constituir una relación directa con la editorial que produce los contenidos, cualquier cambio en las políticas o la gestión de las licencias pone en riesgo el acceso a los recursos a la hora de hacer la renovación y otros aspectos que surjan en una eventual posventa.

Se observa, entonces, una urgencia de privilegiar el contenido en función de sus usos y pertinencia, por encima de las cantidades de colecciones que

pueden terminar no siendo utilizadas por su falta de valor. Cantidad en este caso no puede equipararse con calidad » (Torres & Forero, 2018).

2.3.3 Plataformas de canal propio

Existe también la posibilidad de que las editoriales desarrollen sus propias tiendas a fin de realizar la venta directa de libros digitales. Estas pueden ser tiendas de venta uno a uno o pueden ser plataformas que permitan distintos modelos de negocio. Cengage, por ejemplo, es una editorial académica y comercial que vende suscripciones directamente a las bibliotecas.

En cuanto a los proveedores de plataformas que permitan estos modelos, en Latinoamérica, por ejemplo, Hipertexto Ltd. ofrece una plataforma digital integral de comercialización, distribución y entrega de libros electrónicos, que incluye las funcionalidades de consumo y lectura de los libros electrónicos a través de *streaming*, descarga y otras funcionalidades de la plataforma Hipertexto Cloud. De esa manera, la editorial puede dar accesos individuales de descarga libro por libro pero también dar acceso a todo su catálogo a un grupo de usuarios. Entonces, puede vender suscripciones, libros individuales o hacer ventas corporativas.

Esto lo hace gracias a su asociación con Impelsys, una empresa de soluciones tecnológicas para contenido editorial. En Latinoamérica las universidades que están usando esta plataforma son :

- Universidad de los Andes, Colombia: <https://uniandes.ipublishcentral.com>
- Universidad de Medellín, Colombia: <http://ebooks.udem.edu.co>
- Universidad Externado de Colombia, <https://ebooks.ueexternado.edu.co>
- Tecnológico de Costa Rica: <http://ebooks.tec.ac.cr>
- Universidad Veracruzana, México: <http://ebooks.uv.mx>
- UNED (Educación a Distancia), Costa Rica: <https://ebooks.uned.ac.cr>
- Universidad del Norte, Colombia: <https://ebooks.uninorte.edu.co>
- Universidad del Rosario, Colombia: <https://ebook.urosario.edu.co>

Otro proveedor es Ink It, el cual ofrece una plataforma que el mismo editor puede gestionar para distribuir los libros a distintas tiendas.

Existen otras empresas que ofrecen plataformas para la distribución de contenido electrónico, cada una con más o menos características y opciones. En una publicación de Dosdoce.com titulada *Evolución de las startups en el mundo del libro* se encuentra un directorio con 1.131 startups, de las cuales 340 son herramientas y servicios (Dosdoce.com, s.f.). Varias de estas plataformas y servicios ofrecen la posibilidad de autogestionar la distribución, pero están enfocadas en un nicho específico (por ejemplo, *apps*, cuentos infantiles y autopublicación) o se enfocan en la distribución hacia librerías o bibliotecas.

2.3.4 Repositorios institucionales

Los repositorios son archivos donde se almacenan recursos digitales para que sean accesibles a través de Internet. (PoliScience, s.f.). O, de manera más específica, es una base de datos donde se captura, almacena, ordena, preserva y redistribuye la documentación académica en formato digital (Casal, 2018, p. 78). Existen dos tipos de repositorios:

- Repositorios institucionales: creados por las instituciones que consideran que el conocimiento es un activo más de la organización y que debe repercutir en su beneficio (por ejemplo, los repositorios de las universidades).
- Repositorios disciplinares: son aquellos especializados en un ámbito concreto del conocimiento para mejorar el sistema de comunicación científica (por ejemplo, Arxiv, Research Papers in Economics, PubMed Central o CiteSeerX).

Como explica María Isabel Casal Reyes :

«Un repositorio es una base de datos compuesta de un grupo de servicios destinados a capturar, almacenar, ordenar, preservar y redistribuir la documentación académica en formato digital (...) Existen fundamentalmente dos tipos de repositorios. En primer lugar los institucionales, creados por las instituciones que consideran que el conocimiento es un activo más de la organización que debe repercutir en su beneficio (por ejemplo, Memoria Académica, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina; Digital csic, del Consejo Superior de

Investigaciones Científicas en España, o Repositorio Académico de la Universidad de Chile). En segundo lugar los disciplinares, especializados en un ámbito concreto del conocimiento para mejorar el sistema de comunicación científica (Arxiv, Research Papers in Economics, PubMed Central o CiteSeerX son buenos ejemplos). Aunque también podríamos hablar de repositorios especializados en un tipo de documentos como Zenodo, repositorio europeo de datos y resultados de investigación, impulsado por la Comisión Europea, Tesis Doctorales en Red, así como de repositorios multidisciplinares como Dialnet» (Casal, 2018, pp. 74-75)

Los repositorios no son plataformas pensadas específicamente para la distribución de libros, pero ciertamente las universidades que publican libros digitales también los pueden colocar allí como parte de su producción académica. Para ello, las instituciones recurren a plataformas de *software* libre como DSpace.

2.4 Tipos de adquisición del libro electrónico

Además de considerar los tipos de canal disponibles para la distribución del libro electrónico, es importante revisar las formas a través de las cuales se puede distribuir el libro electrónico en todos o algunos de los canales descritos en el apartado anterior.

2.4.1 Venta a perpetuidad

Esto consiste en llevar al campo digital el modelo tradicional de *retail*: el cliente paga un precio por un título, lo descarga y es suyo. Esta es la principal modalidad de venta a través de los agregadores o distribuidores que llevan el contenido a librerías digitales.

Pero el entorno digital permite que incluso esta forma de acceso encuentre variantes. Una opción, por ejemplo, es el micropago o contenido fraccionado. Como explica Dosdoce.com (2014) esto consiste en la posibilidad de adquirir 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). En el caso del libro digital, se trata de poder comprar solo uno o algunos capítulos de un libro.

2.4.2 Suscripción y pago por consumo

Estas son dos modalidades distintas pero parecidas. En la suscripción, se trabaja con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) a quienes se les cobra un monto fijo para acceder a toda una colección. Aquí los suscriptores pagan por adelantado. Dentro del sector editorial se conocen algunos ejemplos en el ámbito jurídico, como IEEE, Hoover's o LexisNexis (Dosdoce.com, 2014, p. 21).

En cambio en el pago por consumo, como lo sugiere su mismo nombre, se paga al final y solo por el contenido consumido.

Los agregadores de corte más académico, por ejemplo, ofrecen ambas opciones a sus clientes (que son principalmente bibliotecas, universidades e instituciones afines). Así, las editoriales que distribuyen su contenido a través de estos agregadores reciben regalías no por ejemplar sino por consumo (páginas leídas, impresas o descargadas), o por la cantidad de títulos que aportan a la colección.

En ambas formas de pago, las modalidades de concurrencia, circulación y tiempo son variadas. El gráfico que se muestra a continuación explica cuáles son estas posibilidades con mayor claridad :

Figura N° 4. Modalidades de pago, concurrencia y circulación de libros digitales por suscripción y pago por consumo

CONCURRENCIA DE USUARIOS	NO CONCURRENTE	El uso se permite a un solo usuario a la vez. Es una licencia individual y la utilizada en el préstamo en papel.
	CONCURRENTE	El uso se permite a varios usuarios a la vez.
	CONCURRENTE CON USUARIOS LIMITADOS	Se permite a un número limitado de usuarios que accedan a la vez (lo habitual, no más de tres).
CIRCULACIÓN O PRÉSTAMO	NÚMERO LIMITADO DE PRÉSTAMOS	Está limitado a un número de circulaciones (por ejemplo, 25 préstamos).
	CIRCULACIONES ILIMITADAS	No está limitado por esta característica, siendo posible un número ilimitado de circulaciones.
TIEMPO	CON CADUCIDAD	Adquisición del contenido/servicio durante un tiempo determinado (periodos, meses, años...) Se puede negociar un derecho de renovación, pero la licencia caduca aunque no se haya consumido/prestado.
	SIN CADUCIDAD	El tiempo no es una variable que se tiene en cuenta en esta licencia, estando definida por otras características, por ejemplo el número de circulaciones. La licencia concluye cuando se hayan producido dichos préstamos, independientemente de que se tarde un mes o cinco años.
PERPETUA	Se trata de la licencia clásica de adquisición de ejemplares en papel, se adquiere para un tiempo muy elevado (10 años) y no está determinada por otras características como el número de préstamos sino que es ilimitada.
PAGA POR LO QUE LEES	La biblioteca solo paga por los títulos y en el porcentaje de lectura que realmente es consumida por los usuarios.
SUSCRIPCIÓN	La biblioteca pone un conjunto de libros a disposición de los usuarios estableciendo la definición de cada una de las características: concurrencia, circulación y tiempo. La suscripción habitualmente es concurrente, ilimitada en circulación y con caducidad.	

Fuente: Dosdoce.com (citado en Torres & Forero, 2018)

Los tipos de acceso también son variados. En la siguiente figura se muestran algunos ejemplos basados en la oferta de Hipertexto Cloud.

Figura N° 5. Tipos de acceso al libro electrónico en las modalidades de suscripción y pago por consumo

Fuente: Torres & Forero, 2018.

Por otro lado, para los usuarios finales (lectores) también existe la posibilidad de acceder a toda una colección de libros bajo la modalidad de suscripción. Algunas tiendas que ofrecen esta modalidad son 24symbols, Nubico, Skoobe, Kindle Unlimited y Scribd. Las suscripciones cuestan entre 8 y 10 euros y cada una tiene su variante, algunas permiten la lectura *offline* solo por 30 días, otras ofrecen la lectura *online* gratis (*freemium*) y cobran suscripción para quienes deseen leer *offline* (*premium*).

2.4.3 Acceso abierto

El término «acceso abierto» se definió en tres declaraciones públicas: la Iniciativa de Budapest para el Acceso Abierto, de febrero de 2002; la Declaración de Bethesda sobre Publicación de Acceso Abierto, de junio de 2003, y la Declaración de Berlín sobre Acceso Abierto al Conocimiento en Ciencias y Humanidades, de octubre de 2013.

Siguiendo la línea de estas declaraciones, Suber (2018, p. 10) explica que acceso abierto es el tipo de acceso por el que los autores comparten sus obras sin ningún tipo de motivación económica. Las publicaciones de este tipo son digitales, en línea, sin costo y libres de la mayoría de restricciones de derecho de autor y de licencias de uso.

El medio a través del cual se distribuyen o publican estas obras de acceso abierto se clasifican de la siguiente manera:

- Ruta dorada: cuando el acceso abierto lo permiten las revistas científicas.
- Ruta verde: cuando el acceso es permitido por los repositorios.

La distribución de acceso abierto ayuda a derribar dos barreras importantes para la difusión del conocimiento: el precio y los derechos de autor (Suber, 2018, p. 11).

En cuanto al precio, si bien la mayoría de las obras son asequibles para el público, el precio puede ser una limitante para un investigador que necesita leer o consultar cientos de obras o cuando una biblioteca debe garantizar el acceso a miles de profesores y estudiantes universitarios. El acceso abierto ayuda a los lectores y compradores a superar esta limitación.

En cuanto a los derechos de autor, el hecho de que se necesite la autorización del titular de los derechos (que muchas veces posee la Editorial y no el autor) para traducir o compartir una obra tiene sentido cuando el autor quiere vender su obra y tiene que evitar que se perjudiquen esas ventas; pero en el caso de los artículos de investigación, los autores de ese grupo quieren compartir su obra tanto como sea posible. Esta limitación también se logra vencer a través del acceso abierto.

«Así las cosas, el acceso abierto aumenta la utilidad de las obras de dos maneras: hace que estén disponibles para un público más amplio y permite su uso y reutilización» (Suber, 2018, p. 11).

Sin embargo, existe una condición que, incluso mediante la distribución de acceso abierto, debe respetarse siempre: la obligación de atribuirle la obra al autor. Como explica Suber (2018, p.13) «el objetivo del acceso abierto es eliminar las barreras que impidan los usos académicos legítimos de las publicaciones científicas, pero no hay nada de legítimo en utilizar una obra y no reconocer su autoría».

Cabe señalar que la literatura sobre el acceso abierto de contenidos académicos se centra principalmente en los artículos científicos, por ello existe la clasificación de ruta dorada (publicación en revistas) y ruta verde (publicación en repositorios). Sin embargo, otro tipo de obras que se ve cada vez más en acceso abierto es el libro académico. De hecho, en este trabajo nos enfocaremos en la publicación de libros de parte de las editoriales universitarias (que son principalmente libros académicos) y no en los artículos científicos.

En ese sentido, cabe señalar que el libro académico es el principal canal de comunicación de resultados de investigación en las humanidades y ciencias sociales. El costo de los libros académicos en abierto es alto y la financiación con la que suelen contar los proyectos de investigación en estas áreas no es muy destacada (Giménez & Córdoba 2018: 63).

Entonces, ¿de qué manera se sostienen las editoriales, instituciones o autores que distribuyen sus obras con acceso abierto?

Como explican Giménez & Córdoba (2018, p. 59) «Acceder a contenidos no es sinónimo de gratuidad en la producción de contenidos; el hecho de que un libro esté en abierto significa que los costos del proceso editorial están cubiertos por vías diferentes a las ventas, y lo que se espera de esta publicación es que el impacto beneficie a todos los actores involucrados en la producción de un libro: autor, editor, institución de educación superior, comunidad académica, todos».

Giménez & Córdoba (2018) identifican tres modelos:

1. Publicar en abierto a través de una editorial en la cual el autor paga la cantidad establecida por esta. Aquí tienen lugar lo que se llama *book processing charges* (bpc) o los *article processing charges* (apc), son las tasas que las editoriales establecen y que los autores pagan, luego de haber pasado satisfactoriamente la revisión de expertos, si quieren ver su investigación publicada en abierto. Esto funciona cuando el sello editorial tiene un nivel de prestigio tal que les garantiza a los autores que obtendrán el reconocimiento académico que buscan.
2. Modelo basado en *crowdfunding* o cofinanciación. Bajo esta figura, bibliotecas universitarias de todo el mundo ceden fondos para cofinanciar libros que van a ser editados por sellos universitarios o comerciales prestigiosos. Este modelo fue puesto en marcha, por ejemplo, por la iniciativa Knowledge Unlatched. La existencia de este modelo es un reflejo de cómo el movimiento del acceso abierto en torno al libro académico ha provocado la reformulación de las funciones de los distintos agentes del ámbito editorial. Por ejemplo,

«Donde antes había autores que producían contenidos, editoriales que trabajaban los textos y los publicaban y bibliotecas que compraban los libros y los prestaban, ahora se encuentran algunas variantes significativas, que se han producido precisamente para poder afrontar la edición de libros académicos en abierto» (Giménez & Córdoba, 2018, p. 62).

3. Editoriales creadas para publicar en abierto. Estas editoriales pueden pertenecer a una institución o universidad pero son creadas específicamente para publicar en abierto. Son financiadas con fondos de la propia universidad y también con el cobro a autores externos. Un ejemplo de una editorial que sigue este modelo es la University College of London Press.

Dentro de este escenario, es importante identificar qué sucede con las editoriales universitarias latinoamericanas que están publicando en abierto.

Giménez & Córdoba (2018, p.65) explican que en el entorno universitario no se ha replanteado de manera consistente la forma de financiar y costear la edición en abierto. Por el lado de las revistas científicas se sigue recurriendo al subsidio de la comunidad académica y la universidad. La creación de portales de revistas como el Open Journal Systems (OJS) ha sido un respaldo importante pues es una herramienta que las universidades usan para colgar y difundir sus revistas. En cambio, para la edición de libros académicos no hay programas editoriales estructurados o pensados para estos; solo hay iniciativas experimentales de libros publicados en abierto en los repositorios universitarios.

Según los resultados de un cuestionario aplicado a editoriales universitarias latinoamericanas por Cerlalc, el 32% de las editoriales afirma que sus universidades tienen políticas explícitas de apoyo al acceso abierto, el 35% está desarrollándolas y el 33% no las tiene. Esto evidencia que hay grandes diferencias en los programas editoriales. Sin embargo, el 63% de las editoriales que respondieron declaró publicar en acceso abierto, esto muestra que, aunque no hay posturas oficiales de las universidades, las editoriales han podido optar por publicar en abierto. (Giménez & Córdoba, 2018, p. 62)

Muchas de estas editoriales publican revistas científicas. Pero, en cuanto a la publicación de libros podemos observar lo siguiente: El 22% de las editoriales afirma que una parte creciente de su catálogo es de libros en abierto, el 16% que tiene una sección del catálogo dedicada expresamente a los libros en abierto y el 11% declara que son editoriales de acceso abierto pleno. (Giménez & Córdoba, 2018, p. 66)

También se observó que estas editoriales, en su mayoría, no están participando de las iniciativas de cofinanciamiento que se mencionó líneas arriba como uno de los modelos

de acceso abierto. El 80% indica que ni la editorial ni la biblioteca universitaria participan de proyectos como Knowledge Unlatched, Library Publishing Coalition u Open Edition Books. (Giménez & Córdoba, 2018, p. 67)

Por otro lado, es interesante observar en dónde están publicando sus obras de acceso abierto estas editoriales universitarias. Como se aprecia en la figura N°6, la gran mayoría publica en los repositorios institucionales de sus propias universidades o en sus páginas web (Giménez & Córdoba, 2018, p. 68).

Figura N° 6. Alojamiento de los libros académicos en abierto en editoriales universitarias latinoamericanas

Fuente : Giménez & Córdoba, 2018, p. 68.

2.4.4 Impresión bajo demanda (IBD)

«La ‘Impresión Bajo Demanda’ (IBD), que se conoce de manera generalizada bajo las siglas en lengua inglesa POD (Print On Demand), es un tipo de técnica que se utiliza para imprimir libros y cualquier otro tipo de documento a razón de un número determinado de unidades solicitadas. Ello favorece las tiradas cortas y a un coste fijo por copia, independientemente del número de unidades que se impriman» (Podiprint, 2017).

Si bien esta definición se refiere a una técnica de impresión, es importante considerarla como una forma de distribución de libros digitales porque es una opción que ha sido posible justamente gracias a la socialización del libro electrónico. De hecho, las tiendas de libros digitales, aprovechando que tienen ya los ficheros en una plataforma, pueden ofrecer también la versión impresa mediante la técnica de impresión bajo demanda.

Como se explica en el mismo informe de Podiprint:

«Cabe señalar que la impresión digital va unida a los comienzos de la publicación electrónica lo cual supuso un cambio radical dentro del mundo de la impresión tradicional y una revolución dentro de la industria editorial. La posibilidad de que textos electrónicos pudieran ser consultados *online* o, si se prefería, imprimirse —sobre todo en entornos académicos—, supuso uno de los primeros momentos clave de la impresión bajo demanda a nivel general» (2017, p. 11).

Cuando la edición de libros digitales empezó a dar muestras de ser un modelo que se mantendría en el tiempo, se hizo evidente que los hábitos de los lectores y consumidores estaban cambiando. Es entonces que las empresas dedicadas a la impresión tuvieron que llevar a cabo su propia revolución adaptando sus modelos de negocio y de producción a los nuevos hábitos de consumo. La adaptación se realizó con respecto a los hábitos de compra y no tanto a los de lectura, aunque los lectores ya estaban consumiendo libros digitales, seguían valorando mucho el impreso. (Podiprint, 2017, p. 14)

Es por ello que la impresión bajo demanda en Estados Unidos y Europa Occidental sale a la luz gracias a mayoristas o grandes libreros. Por ejemplo, en Estados Unidos fue Barnes & Noble la primera gran cadena de librerías físicas que comenzó a ofrecer publicaciones impresas bajo demanda. Es así que se puede decir que la impresión bajo demanda no es un nuevo modelo de publicación, sino que también es un modelo de distribución abierto a nuevas líneas de negocio donde el comercio electrónico cobra especial importancia y expande el mercado ya que un pedido se puede hacer desde cualquier parte del mundo. Este modelo implica vender primero el ejemplar y después producirlo, es decir, se trata de un proceso inverso al tradicional, por ello, cualquier editorial puede ofrecer un título tanto en su sitio web como en otras plataformas de distribución y venta globales. (Podiprint, 2017, p. 17)

La distribución bajo la modalidad de IBD tiene muchas ventajas y una parte importante de ellas coincide con las ventajas de la publicación de libros digitales. Aquí mencionamos algunas de las ventajas mencionadas en Podiprint que en este trabajo consideramos que son las que tienen también los libros digitales:

1. Evita o reduce los costos de distribución ya que se imprime en la localidad más cercana a donde esté el comprador.
2. Evita o reduce el almacenamiento de libros en stock.
3. Permite poner títulos en el mercado para sondear la reacción real del consumidor.
4. Es un modelo sostenible para las editoriales con un público fiel pero reducido y para los libros de nicho, que suelen tener un precio alto y expectativas de ventas bajas.
5. Propicia la venta directa.

Ahora bien, la IBD presenta también algunos problemas:

1. El tamaño del mercado: descontando a las editoriales que distribuyen 100% con IBD, las demás editoriales suelen usar este método para vender libros que no hay en stock o para llegar a otros países. Gil (2011) explica que agotado no es lo mismo que descatalogado. Explica también que en general no suelen haber muchos libros agotados y que una editorial puede no tener ejemplares en su almacén pero sí distribuidos en librerías y, en cuanto a los libros descatalogados, generalmente están en ese estado porque la Editorial ya no tiene los derechos. Por lo tanto, desde su punto de vista, el mercado para los libros de IBD puede ser reducido.
2. Incremento del PVP. La impresión digital pese a estar bajando precios, ofrece un precio final para el cliente muy elevado. Además, al ser la cadena más larga (editor-distribuidor-librero-imprenta digital-operador logístico-cliente final) y con unos márgenes similares a los actuales en la edición en papel el PVP final que pagaría el cliente final es un 35-55% más caro que ese mismo libro en edición de offset (Gil 2011).

Para reducir la longitud de la cadena, Gil propone que el editor disponga de un gestor de contenidos (en inglés Content Management System). Este gestor permite crear una estructura de soporte para la creación, distribución, gestión y administración del contenido.

Por otro lado, cabe señalar que las primeras editoriales en adoptar el modelo de impresión bajo demanda fueron principalmente las académicas, científicas y universitarias. Por ejemplo,

«Ya entre 2008 y 2009 la popular Springer, a través de su programa MYCopy, ponía 15.000 libros electrónicos disponibles para la impresión

bajo demanda dentro del territorio norteamericano, si bien los títulos solo podían ser pedidos por los responsables de las colecciones de tales bibliotecas según el interés y la demanda, no por los propios estudiantes. El mismo programa se ampliaba en 2010 para toda Europa » (Podiprint, 2017, p. 27).

También los países en desarrollo fueron unos de los primeros en adoptar este modelo. En 2009, por ejemplo, la mayoría de capitales de América Latina contaba con este servicio. (Podiprint 2017, p. 27)

En el mercado español y latinoamericano, las iniciativas que han hecho posible que las editoriales ofrezcan sus libros bajo esta modalidad son de compañías especializadas en impresión y distribución bajo demanda que se han aliado: Podiprint de España, Solar de México, Bibliográfika de Argentina, Xpress de Colombia y Aleph Impresiones y Anatomía de Red en Perú. Se trata de un servicio de impresión bajo demanda para España y Latinoamérica que permite a los editores conectarse con los principales canales de venta y distribución en múltiples países a través de una plataforma para la distribución de contenidos llamada Bibliomanager. (Podiprint, 2017, p. 27)

2.5 El papel de la metadata en la distribución de los libros electrónicos

La presencia del libro electrónico ha permitido que algunos roles del sector editorial se replanteen, tal es el caso de tiendas o distribuidores como Amazon que también son editores, por ejemplo. Asimismo, la presencia del libro electrónico ha permitido también que se incorporen al ámbito editorial conceptos que eran propios de otras industrias (como el DRM) o que eran propios de otros roles relacionados al mundo del libro.

Aquí nos referiremos a la metadata que, originalmente, era un conjunto de atributos ligados a los catálogos de las bibliotecas (y por lo tanto, no tenía ninguna connotación o función comercial), pero que ahora ha tomado un papel importante en la distribución del libro electrónico. Como explican Vicente & Gozzer (2014):

«En el mundo editorial, los metadatos han asumido una importancia crítica una vez se ha adoptado la separación entre continente y contenido. (...) a principios de los ochenta, aparecieron los metadatos asociados a la venta de libros, diferentes de los metadatos bibliotecarios. A partir de 1995, con

la entrada en escena de Amazon, los metadatos ya no volverían a ser lo mismo. A través de la tienda online, son los usuarios los que demandan una mayor información sobre cada libro, algo que obliga a los editores a suministrar mayor información, una información que muchas veces es errónea, ilegible, imprecisa, con errores ortográficos, títulos en mayúsculas y abreviaturas no estándar» (Vicente & Gozzer, 2014, p. 71).

La metadata puede definirse como «información estructurada y descriptiva que nos ayuda, entre otras cosas, a recuperar información. Los metadatos son el ADN del objeto que describen» (Vicente & Gozzer, 2014, p. 70). Cabe señalar que no todos los metadatos están dirigidos al usuario final, algunos son necesarios para la indización automática que hacen los buscadores. (Vicente & Gozzer, 2014, p. 70)

Ahora bien, ¿por qué es importante para los fines comerciales el cuidado de la metadata? Sucede que los libros se buscan cada vez más a través de Internet; por ello, si los metadatos de una obra son inexactos o insuficientes, esta no podrá ser cosechada por los buscadores; es decir, no se encontrará, será invisible.

Para Vicente & Gozzer (2014) es justamente la necesidad de metadatos fiables lo que motivó la aparición de Onix, «un estándar internacional diseñado para la codificación y el intercambio electrónico de información bibliográfica y comercial orientada a la industria del libro» (Neturity, s.f.).

Cabe señalar que hay metadatos descriptivos y metadatos estructurales. Los descriptivos son los necesarios para que los usuarios, compradores o lectores encuentren la información de la obra. Los estructurales, en cambio, permiten encontrar información para la reutilización en diferentes contextos (Vicente & Gozzer 2014, p. 74)

Los metadatos descriptivos deben construirse considerando qué es lo que necesitan los clientes-lectores. Esta es una tarea difícil porque no se tiene muchos datos sobre ellos y tampoco tienen un perfil único definido. Esto exige que las editoriales hagan una investigación de sus posibles competidores. (Vicente & Gozzer, 2014, p. 74)

«Si bien es cierto que, generalmente, el libro suele ser en exclusiva (...) sí existen productos y servicios sustitutivos de los libros que se editan. Es decir, podemos tener los derechos mundiales de una historia de los Estados Unidos, pero eso no significa que no haya otras historias de Estados Unidos a la venta escritas por otros autores (...). Si un consumidor está buscando una historia de Estados Unidos y no tiene claro cuál debe

comprar, realizará comparaciones y se quedará con la que mejor apariencia tenga. Los metadatos son cruciales en este caso, aunque también influirán factores como el diseño o el precio». (Vicente & Gozzer, 2014, p. 74)

Por esto mismo, los contenidos en el catálogo en línea y otras plataformas deben estar bien etiquetados, para ello son útiles también las herramientas de Google. (Vicente & Gozzer, 2014, p. 74)

Otra tarea importante es la categorización del contenido. Esto a fin de que el libro no se pierda entre todas las obras que ofrece la librería *online*. Algunas librerías tienen sus propias categorías y pueden ser limitadas pero, para hacer frente a ello, una opción es trabajar mejor las palabras clave.

Existen también otros recursos que complementan la metadata. Por ejemplo, el DOI es un sistema que consiste en asignar un código a un documento (como libros o artículos científicos) para que este pueda ser localizado a través de la Red. A diferencia del sistema URL, usado en las páginas web, el sistema DOI no cambia con el paso del tiempo, pues lleva la información incorporada en forma de metadatos. El sistema de control DOI fue elaborado por la Corporación Nacional para Iniciativas de Investigación (CNRI), una asociación estadounidense no lucrativa destinada a promover el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en el campo de la investigación científica (Wikipedia, 2018).

Otro recurso es el ORCID que consiste en brindar un identificador a cada autor, bajo el cual se registran también sus publicaciones, contribuciones y afiliaciones; todo esto a fin de establecer conexiones confiables entre los investigadores y facilitar que sean encontrados y citados oportunamente. Esta iniciativa se constituyó como una organización sin fines de lucro que se sostiene con las membresías (ORCID, 2018).

Capítulo 3. Análisis situacional

Para poder hacer una propuesta coherente y realista de distribución del libro electrónico en una editorial universitaria, es importante entender el entorno en el cual se desarrolla el quehacer editorial general y más específicamente el académico. Este análisis se centrará en el ámbito peruano pero, en determinados aspectos como el tecnológico también se realizará desde un enfoque internacional puesto que una de las principales características del libro electrónico es que su distribución más masiva y comercial es de alcance global.

3.1 Factores políticos

Como parte del aspecto político, cabe revisar el marco legal en torno a la industria literaria y editorial.

En el año 2001 se creó la Comisión Nacional de Cultura. Esta comisión fue convocada por el Instituto Nacional de Cultura (INC) con el objetivo de desarrollar los Lineamientos de Política Cultural base entre los cuales se consideraba la creación del Ministerio de Cultura. En 2013, se renovaron los lineamientos desarrollados por la Comisión Nacional de Cultura para adaptarse al nuevo contexto del país y proponer un plan de acción a desarrollarse en el periodo 2013-2016. Estos lineamientos fueron los siguientes:

- Impulsar una perspectiva intercultural
- Promover la ciudadanía
- Fortalecer la institucionalidad
- Alentar la creación
- Defensa y apreciación social del patrimonio
- Apoyar a las industrias culturales
- Promover y difundir las artes

En respuesta a estos lineamientos se dieron una serie de estrategias para contribuir con el fomento de la lectura a nivel nacional, regional y local, y con el desarrollo de la industria

literaria en toda su cadena de valor. Algunas de estas estrategias han consistido en la revisión o renovación de algunas leyes como las siguientes (UP, 2015, p. 7):

3.1.1 Leyes que protegen la propiedad intelectual en el sector editorial

Estas son la Ley de Derecho de Autor (DL N° 882 y Ley N° 30276) y la Ley sobre la Piratería (Ley N° 28289). Ambas protegen las obras literarias y artísticas; es decir, el título de la obra y la forma mediante la cual el autor expresa sus ideas. Cada uno, sin embargo, lo hace a través de diferentes medios (UP, 2015, p. 8).

La Ley de Derecho de Autor fue promulgada en mayo de 1996 por el Decreto Legislativo N° 822 y la última modificación fue en 2014 a través de la Ley N° 30276. Aquí se reconocen los derechos de orden moral y patrimonial con los que cuenta el autor de una obra. Los derechos morales defienden la capacidad del autor de decidir sobre la divulgación de su obra y de permitir o no cualquier modificación de la misma. Los derechos patrimoniales, en cambio, se refieren a la facultad que goza el autor para explotar, reproducir y distribuir su obra bajo cualquier forma o procedimiento con el fin de obtener beneficios por ello. Este derecho patrimonial dura toda la vida del autor y setenta años después de su fallecimiento. Las sanciones para aquellos que no respetan estos derechos son multas, amonestaciones y cierre temporal o hasta definitivo del establecimiento (UP, 2015, p. 8).

La Ley de Piratería se promulgó en julio de 2004. Esta ley especifica la sanción a aplicar cuando se reproduzca, difunda y distribuya una obra sin autorización del autor. Las sanciones están relacionadas con la pena privativa de libertad que puede variar entre dos y ocho años según cada caso. Además, en el marco de esta ley se creó la comisión de la Lucha contra los Delitos Aduaneros y la Piratería; el objetivo de esta comisión es planificar y coordinar las acciones para contrarrestar los delitos en contra de la propiedad intelectual y aduaneros (UP, 2015, p.8).

3.1.2 Ley que contribuye con el fomento de hábitos de lectura

La Ley del Sistema Nacional de Bibliotecas (Ley N° 30034) es la que se realizó para este fin. Para lograr su objetivo de fomentar los hábitos de lectura, este Sistema (SNB) establece «el funcionamiento de bibliotecas organizadas en todo el territorio nacional para

asegurar el acceso a servicios y recursos bibliográficos de calidad por parte de la comunidad nacional» (UP, 2015, p. 9). Este sistema está integrado por cuatro instituciones: la Biblioteca Nacional del Perú como ente rector, los centros coordinadores regionales, las bibliotecas públicas de los gobiernos regionales y municipalidades provinciales, y las bibliotecas de organismos públicos y de las instituciones educativas públicas.

Una de las funciones del SNB es propiciar la creación y sostenibilidad de las bibliotecas pertenecientes a los gobiernos regionales, provinciales y locales, incluyendo las zonas rurales y comunidades nativas.

3.1.3 La Ley de democratización del Libro y fomento de la lectura (Ley N° 28086)

La Ley de libro se promulgó en el año 2003. Uno de sus objetivos es crear condiciones para el desarrollo de una industria editorial del libro a fin de contribuir a satisfacer las necesidades culturales, educativas, científicas, tecnológicas, espirituales o de recreación. Esto implica fomentar que se incremente la producción literaria y reducir la ilegalidad en este mercado. Para ello, la ley dispone dos tipos de mecanismos: la creación de instituciones que fomenten económicamente la industria literaria y la implementación de beneficios tributarios.

Respecto al primer aspecto, los organismos son: el Consejo Nacional de Democratización del Libro y Fomento de la Lectura (PROMOLIBRO), que tiene entre sus funciones el promover el desarrollo de la industria editorial y fomentar la lectura en las instituciones educativas; el Fondo Nacional de Democratización del Libro y Fomento de La Lectura, (FONDOLIBRO), dirigido a financiar los programas y acciones de difusión del libro y productos editoriales afines, y el Fondo de Promoción para la edición de libros y productos editoriales afines, (COFIDELIBRO) el cual facilita el acceso a créditos destinados al financiamiento de productos editoriales (UP, 2018, p. 10).

En cuanto al segundo aspecto, los artículos 18, 19 y 20, establecen los siguientes beneficios tributarios: crédito tributario por reinversión, exoneración del Impuesto General a las Ventas y derecho al reintegro tributario equivalente al IGV para los editores

de libros. Estos beneficios tenían una vigencia de 12 años. Así, en 2015 se debatió en el Congreso de la República su prórroga por tres años más. Y en octubre de ese año el Poder Ejecutivo promulgó la ley 30347, norma que prorroga la vigencia de los artículos 18,19 y 20 de la ley del libro por un periodo de tres años. Actualmente, el Ministerio de Cultura y la Cámara Peruana del Libro están trabajando en una nueva propuesta para la Ley del Libro (Gestión, 2018).

Cabe señalar que la ley vigente no contempla ni especifica las particularidades de la edición y publicación digital. En ese sentido, por ejemplo, no hay mecanismos para realizar el depósito legal de publicaciones que solo aparecen en digital, tampoco queda claro cómo se debe proceder con las publicaciones distribuidas únicamente por impresión bajo demanda.

Otro punto importante es que las exoneraciones tributarias tienen plazos y que debe discutirse su prórroga cada cierto tiempo, pues esto genera cierta inestabilidad o incertidumbre para las editoriales. Como explica José Carlos Alvarino, presidente de la Cámara Peruana del Libro, la exoneración es temporal, el período de exoneraciones que planteaba la ley venció el 2014 y ya se hizo una renovación por tres años más, de modo que no se puede prorrogar más. Por ello, lo que se busca es la inafectación (Planas, 2017).

Cabe señalar que en otros países de Latinoamérica los libros están exentos del IVA de manera permanente; por ejemplo, Brasil tiene inmunidad tributaria porque así lo establece un artículo de su constitución de 1988. Sin embargo, el país de Latinoamérica donde más libros se lee es Chile, y justamente allí los libros sí están sujetos a un IVA y de los más elevados del mundo (19%).

3.2 Factores económicos

Según el informe de actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, las condiciones internacionales se mantendrán favorables para la economía peruana durante ese periodo. Esto se manifiesta en que la actividad económica mundial crecería en promedio 3,9% en 2018-2021, (mayor tasa desde 2011), los precios de las principales materias primas continuarían en niveles elevados, y, a pesar del retiro gradual del estímulo monetario en

Estados Unidos (EE.UU.) y la Zona Euro, habrá un buen nivel de liquidez mundial y tasas de interés de los principales bancos centrales en niveles bajos (MEF, 2018, p. 43).

A nivel local, se espera que el ritmo de crecimiento de la actividad económica en 2018 (3,6%) sea mayor al registrado en 2017 (2,5%), asociado a la recuperación de la demanda interna. Sin embargo, se espera que el crecimiento de la economía peruana para 2018 sea menor al proyectado en el *Marco macroeconomico multianual 2018-2021* (4%). Esto se explica por el contexto de incertidumbre política y de revisión a la baja del volumen de las exportaciones tradicionales, asociado con el menor crecimiento esperado del sector Minero (MEF, 2018, p. 50).

El consumo privado en 2017 fue de 2,5%, se espera que en 2018 crezca 2,9%. Esto debido a la recuperación del empleo formal proveniente de la aceleración de la inversión privada, menores presiones inflacionarias y condiciones de financiamiento favorables. Por lo tanto, se espera que las familias accedan a mejores salarios e incrementen sus niveles de consumo (MEF, 2018, p. 62).

3.3 Factores sociales

Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en 2017, el Perú tiene 31 237 385 habitantes. Esto significa que la población creció 10,7% respecto de la población total de 2007, fecha del censo anterior. Así, en Latinoamérica, Perú es el sexto país más poblado (INEI, 2018, p. 7).

Cabe señalar que, en el periodo intercensal 2007 y 2017, la población se ha incrementado más en las regiones de la Costa (13,8%) y de la Selva (10,9%), por el contrario, en la Sierra disminuyó la población (5,7%). (INEI, 2018, p. 26)

En cuanto a la composición de la población por sexo, según el Censo del 2017, la población masculina representa el 49,2% y la población femenina el 50,8%.

Respecto a la estructura de la población por edad, cabe señalar lo siguiente :

« La evolución de la población en las últimas décadas se refleja en la forma que ha adoptado la pirámide poblacional, así de haber presentado una base ancha y vértice angosto en los censos de 1940, en la actualidad se observa una base más reducida y un ensanchamiento progresivo en los centros, que

refleja un menor número de nacimientos y mayor población en edad activa. Así mismo, se observa mayor proporción de población adulta mayor que indica el proceso de envejecimiento ». (INEI, 2018, p. 14)

Figura N° 7. Perú: Pirámide de población censada, 2007 y 2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.

Fuente: INEI, 2018, p. 17.

Otro indicador, derivado de la composición por edad de la población es la Razón de Dependencia Demográfica; es decir, la relación de la población menor de 14 años más la población mayor de 65 años entre la población en edad activa (15 a 64 años de edad). Según el Censo de 2017 es 53,2 dependientes por cada 100 personas en edad de trabajar. En el año 2007 fue 58,5 personas dependientes. Por lo tanto, se observa una tendencia de la población de reducir la carga potencial de dependientes (INEI, 2018, p. 17).

Al enfocarse en fuerzas sociales que tengan un impacto un poco más directo en el sector editorial universitario y académico, un indicador pertinente es el nivel de estudios. Según el INEI,

«Al año 2017, el 5,2% de la población de 25 y más años de edad no logró estudiar ningún nivel de educación, el 26,0% alcanzó estudiar algún grado o año de educación primaria, el 38,6% algún año de educación secundaria

y el 30,1% educación superior (13,9% no universitaria y 16,2% universitaria)». (INEI, 2018a, p. 96)

Como parte de las fuerzas sociales que pueden impactar en el mercado editorial, es importante también revisar algunos indicadores de consumo. Por ejemplo, al primer bimestre de 2017, las canastas con mejores rendimientos fueron cuidado del hogar (+4,4%) y lácteos (+1,5%), y por su parte, la canasta de bebidas ha tenido un ligero incremento (+0,8%) en dicho periodo. Del otro lado se encuentran las canastas de alimentos (-1,2%) y cuidado personal (-0,7%), las que obtuvieron los peores resultados durante enero y febrero del 2017 (Peru Retail 2017). Como se puede observar, el sector editorial, o los productos relacionados a ese sector, ni siquiera aparece como canasta. Esto evidencia que su consumo no es prioritario para la población.

Por otro lado, un estudio del Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2015) revela que el 47,6% de los entrevistados no tienen más de 10 libros en sus casas.

3.4 Factores tecnológicos

Desde el punto de vista tecnológico, los factores que ejercen fuerza en el sector editorial son:

- La introducción del libro electrónico y la disponibilidad de formatos de intercambio de código abierto.
- La variedad de dispositivos móviles que permiten la lectura de libros electrónicos : *ereaders* o lectores digitales, tabletas, phablets, teléfonos móviles.
- La diversidad de plataformas digitales que ofrecen servicios de autopublicación y gestión de contenidos.

Sobre todos estos puntos se profundizó en el capítulo de marco conceptual. Pero cabe agregar que la introducción y evolución del libro electrónico ha provocado un cambio de roles en el ecosistema editorial :

«Entre las modificaciones de los papeles de los protagonistas del *ebook*, el autor a veces se convierte en editor con la autoedición y en vendedor directo de su obra en Internet. Por el contrario, el editor torna en autor,

planificando y posibilitando contenidos, función que antes correspondía exclusivamente al creador » (Armañanzas, 2013, p. 20).

Otro aspecto tecnológico que cabe mencionar y que une la publicación impresa con la publicación digital es la impresión bajo demanda (IBD).

Actualmente, en la mayoría de las capitales latinoamericanas existen terminales de IBD, aunque de diferente envergadura según las dimensiones de cada mercado. Los resultados de una encuesta elaborada por el CERLALC en 2009 revela que el 20% de los editores entrevistados utilizaba IBD, por otro lado, un 8% de los profesionales consultados declaró estar produciendo el 50% de sus libros en la modalidad bajo demanda. Aunque la tecnología disponible en la mayor parte de América Latina no se halla al mismo nivel que la empleada en Estados Unidos, el hecho de que la IBD resulta más competitiva que el offset para tirajes de hasta 300 ejemplares sumado a que diversas imprentas bajo demanda ofrecen servicios de distribución de libros a través de Internet, ha llevado a varios editores a adoptar una política de reducción de stocks. Entre las principales empresas de IBD de América Latina están Bandeirantes y Singular (Brasil), Bibliografika, Docuprint y Dorrego (Argentina) y Publidisa (México) (Kulesz, 2010).

Otra forma de lograr esta tecnología ha sido a través de alianzas. Por ejemplo, entre España (Podiprint), en México (Solar), en Argentina (Bibliográfika), en Colombia (Xpress) y en Perú (Aleph Impresiones y Anatomía de Red Perú) (Podiprint, 2017).

Capítulo 4. El mercado editorial en el Perú

Aquí se describirá a grandes rasgos el mercado editorial en el Perú a partir del *Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú*, elaborado por CERLALC en 2017. Pero también se hará referencia a algunos datos de *El libro en cifras. Boletín estadístico del libro en Iberoamérica*, también publicado por Cerlalc en 2017. Esto último a fin de contextualizar el comportamiento del mercado hispanohablante ya que, si bien estos datos son sobre la producción tanto impresa como digital, más adelante la propuesta de distribución digital debe contemplar el consumo proveniente de otros países.

4.1 La oferta

Para intentar dimensionar la oferta en el Perú, un indicador es el número de ISBN². En 2001 se registraron 2001 títulos. Y ya en lo que va de la presente década se ha mantenido un promedio anual de 6.090 títulos. En principio esto indica que la producción editorial ha crecido; sin embargo, hay que tomar en cuenta algunos factores como, por ejemplo, que se suele tramitar un número de ISBN por formato. De esa manera, si un título se publica en impreso y en digital, esto figura como dos registros.

En cuanto a la oferta de libros digitales publicados en el Perú, esta ha crecido significativamente: de 0,8% en el año 2000 pasó a 12,7% en 2016. Sin embargo, la participación de Perú en este formato sigue siendo baja si se le compara con la evolución de América Latina, que pasó de 2% en 2000 a 22% en 2016.

La participación total del Perú (considerando ambos formatos) también es inferior al promedio en la región aunque ha ido mejorando: en 2000 Perú participaba con el 2,3% de la oferta Latinoamericana y hoy participa con el 3,4%. (Cerlalc, 2017a, p. 14)

² El International Standard Book Number, abreviado ISBN, es un identificador único para libros, previsto para uso comercial.

Figura N° 8. Perú. Distribución porcentual del número de títulos con registro ISBN según formato

Fuente : Cerlalc, 2017a, p. 16.

Ahora bien, ¿quiénes están generando esta oferta? En 2016, 994 agentes editores registraron títulos en la agencia peruana del ISBN. Los agentes editores pueden ser editoriales privadas, editoriales universitarias, editores-autores, entidades estatales y otros actores de la cadena (distribuidoras y empresas privadas cuya actividad principal no es la editorial).

La evolución en el número de agentes que registran obras en el ISBN ha venido creciendo sostenidamente en el país. Este incremento está relacionado con varios factores. En particular, según Cerlalc, por las menores barreras de entrada al sector editorial propiciadas por los cambios tecnológicos que han permitido un auge del registro de obras por parte de personas naturales y otras entidades no especializadas en el campo del libro. «Cerca de la mitad de los agentes editores en 2016 (442) está conformada por personas naturales y entidades no especializadas en el sector editorial. Este es un fenómeno que se registra en casi todos los países de América Latina» (Cerlalc, 2017a, p.12).

Se identificó que 84 de estos agentes son editoriales vinculadas a instituciones de educación superior y, en conjunto, registraron 3.270 publicaciones en el periodo 2012-2016. De estas 84 editoriales, solo 28 registraron títulos en cada uno de los años del

periodo. Además, se observa que la concentración es alta: 8 de estas editoriales concentran el 58% de los títulos de editoriales vinculadas a instituciones de educación superior. (Cerlalc, 2017a, p. 13)

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la oferta (cantidad de registros ISBN) se divide de la siguiente manera según el tipo de agente editor:

Figura N° 9. Perú. Distribución del número de títulos registrados según tipo de agente editor 2016

Fuente: Cerlalc, 2017a, p. 20.

Aunque es evidente que las editoriales comerciales son las principales productoras de la oferta actual, es interesante notar que el siguiente agente que más produce son las instituciones universitarias (esto es, las editoriales o fondos editoriales universitarios).

Por otro lado está la oferta de libros importados (impresos). En 2016, Perú es uno de los seis países que concentra el 61% de la importaciones en Latinoamérica.

En cuanto a las áreas temáticas de los títulos registrados en el Perú, casi la mitad (47%) pertenecen al área de las ciencias sociales. En América Latina en conjunto, en cambio, esta área temática representa solo el 6,4%.

4.2 La demanda

Otro punto importante para describir el mercado es saber quiénes compran y quiénes consumen (leen). Sobre esto no se han encontrado estudios o informes, salvo una encuesta que realizó el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú en 2015 donde hubo una sección sobre libros y hábitos de lectura. De allí se puede rescatar lo siguiente.

Si bien solo el 15,5% de los peruanos leen libros como un hábito cotidiano, es interesante notar que el 61,7% de los entrevistados indica que uno de los motivos principales por los cuales le dedica tiempo a leer libros es para estar informado y el 47,7% indica que es para aprender cosas nuevas o mejorar su cultura. Esto puede representar una oportunidad para el sector editorial académico.

El promedio de libros leídos por peruano es de 3,3 libros al año, lo cual es una cifra bastante baja. Ahora bien, esto no necesariamente indica cuántos libros realmente compran. Para ello, un indicador más o menos cercano es el tamaño de las bibliotecas personales. En ese sentido, la encuesta revela que el 47,6% de los entrevistados no tienen más de 10 libros en sus casas. El porcentaje de personas que tienen más de 100 libros en su hogar apenas llega al 4,3% de los entrevistados. Incluso en el nivel socioeconómico A/B, el porcentaje de personas que poseen más de 100 libros no supera el 15% de ese grupo social.

En cuanto al libro digital, es conocido por el 27.9% de los entrevistados y una buena parte de los que lo conocen han leído total o parcialmente un libro en ese tipo de formato. El consumo de libros digitales tiende a incrementarse en los grupos de edad más jóvenes, pero, a pesar de la mayor penetración y acceso a internet, aún no es una práctica masiva.

Por otro lado, regresando al informe de Cerlalc, las exportaciones de los títulos registrados en el Perú (impresos) en relación con las exportaciones de otros países de la región pueden brindar alguna idea de la demanda que existe por estos títulos.

En 2016, el 82% de las exportaciones estaban concentradas en México (54%), Colombia (12%), Argentina (9%) y Perú (7%). Aunque la participación de Perú es baja en

comparación a los otros tres países, es la única que se incrementó en el periodo 2000-2016. (Cerlalc, 2017a, p. 36)

Para analizar este indicador, es importante tomar en cuenta lo siguiente :

« (...) el comercio de libros tiene dos grandes submercados, cuyos flujos comerciales se clasifican por las mismas partidas arancelarias. Por un lado, está el comercio de producto editorial, en cabeza de editores localizados en un país, que exportan su oferta de obras editoriales a editores, libreros, distribuidores y bibliotecas en otros países del mundo. De otro lado, se encuentra el comercio de servicios gráficos de producción de bienes editoriales. En este caso, se trata de editores de un país X, que contratan la manufactura de sus libros en un país Z y este los exporta bajo la misma partida arancelaria. Son dos mercados completamente diferentes (...) » (Cerlalc, 2017a, p. 38)

Como se explica también en este informe de Cerlalc (2017a, p. 39), en la década pasada Perú se convirtió en un importante proveedor de servicios de impresión de libros y de otros bienes que se clasifican en la misma partida arancelaria de los productos editoriales. Esto podría explicar su crecimiento.

La exportación de libros impresos peruanos en 2016 representó 21,7 millones de dólares americanos. El 69,5% se exportó a América Latina, pero si se observa por país, los principales destinos fueron República Dominicana, Panamá, Puerto Rico y Guatemala. Es decir, que también hay una participación importante en países del Caribe.

Figura N° 10. Perú. Distribución porcentual de las exportaciones de libro por zona de destino. 2016

Fuente: Cerlalc 2017a, p. 49.

Capítulo 5. Descripción de la Editorial UPC

La primera obra editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) se publicó en 1995 y consistió en la transcripción del debate realizado en la misma universidad sobre las elecciones municipales de 1996. El título del libro fue *Uno de los dos. Los candidatos explican sus propuestas*. En 1997 se creó oficialmente el Fondo Editorial que luego pasaría a llamarse Editorial UPC.

Su misión declarada es «Propiciar la creación y transmisión del conocimiento que genera y fomenta la UPC como un aporte al desarrollo de la educación, las ciencias y la cultura en beneficio de la sociedad».

Editorial UPC está compuesta por un equipo de cinco personas cuyo jefe reporta a la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Universidad. La corrección de estilo y diagramación se realiza con personal externo (*free lance*) que es contratado y coordinado por la editora de planta (coordinadora de edición). Además, cuenta con un comité editorial compuesto por el rector, dos vicerrectores, tres directores y un decano.

Figura N° 11. Organigrama de Editorial UPC

Elaboración propia.

A la fecha, esta editorial ha publicado 242 títulos, de los cuales 90 están vigentes y 86 están publicados también de formato digital. Su promedio de publicación anual es de 15 títulos nuevos. Su catálogo está ordenado por categorías temáticas y por colecciones:

Figura N° 12. Categorías temáticas y colecciones de Editorial UPC

Categorías temáticas	Colecciones
Arquitectura	Ética
Arte	Gestión y negocios
Diseño	Textos básicos
Comunicaciones	Expresiones artísticas
Humanidades	Diseño
Psicología	Arquitectura y urbanismo
Educación	Estudios y ensayos
Economía	Bienestar
Gestión pública	Conferencias magistrales
Liderazgo	Crónicas y reportajes
Negocios	
Derecho	
Salud	
Ciencias	
Ingeniería	

Elaboración propia.

En cuanto al formato, desde 2011 todos los títulos se publican en formato impreso y digital. Recién a partir de 2017 se empezaron a publicar algunos títulos solo en versión digital, uno de ellos para venta y dos en acceso abierto. Cabe señalar que los libros digitales de Editorial UPC son versiones electrónicas de los impresos. Como se mencionó en el marco conceptual, esto significa que presentan el mismo contenido que el libro impreso pero su diseño y formato está adaptado a los medios digitales, y tiene elementos de hipertextualidad pero no son hipermedia.

Para la distribución de los libros impresos, la editorial recurre a un distribuidor que coloca los libros en librerías comerciales bajo el modelo de consignación y, por otro lado, también bajo el modelo de consignación, distribuye a la mayoría de librerías universitarias a través de la Fundación del Libro Universitario, LIBUN. Además, vende directamente algunos ejemplares a través de la Tienda Virtual de la Universidad y en las ferias del libro.

Para la distribución del libro electrónico, tiene contratos con distintas plataformas. Las principales son:

- Saxo: Distribuye a distintas tiendas comerciales como Amazon, Apple, Barnes&Noble, Scribd, etcétera. Cabe señalar que esto lo hace a través de Bookwire. La venta es por ejemplar y a perpetuidad. La Editorial recibe un porcentaje de las ventas.
- e-Libro: Distribuye los libros a bibliotecas y otras instituciones bajo la modalidad de suscripción y los niveles de acceso dependen de lo que permite la editorial (lectura en línea, descarga, etc). La editorial recibe regalías en función al consumo (la cantidad de descargas, páginas leídas, páginas impresas, etcétera).
- Digitalia: Distribuye los libros a bibliotecas y otras instituciones bajo la modalidad de suscripción. La Editorial recibe un porcentaje de las ganancias en función al porcentaje de títulos que aporta al catálogo de Digitalia.

En cuanto al financiamiento, Editorial UPC recibe un presupuesto operativo anual que debe igualar con sus ingresos. Actualmente, la mayor parte de los ingresos proviene de los libros impresos, los cuales subvencionan también los gastos de conversión del libro digital. El presupuesto operativo anual no incluye la planilla del personal fijo.

5.1 Modelo actual de distribución digital de la Editorial UPC

Editorial UPC no tiene un modelo de negocio para la distribución de sus libros digitales que haya sido diseñado a propósito. Sin embargo, si se toman los nueve módulos que plantea Osterwalder & Pigneur (s.f.) para la creación de un modelo y se observa la forma en la que la Editorial realiza su distribución digital, se puede identificar lo siguiente:

- Segmento de mercado: los libros digitales de esta Editorial están dirigidos a los estudiantes universitarios, profesionales en formación continua y público en general. Estos son los lectores y sus perfiles son sumamente diversos porque las disciplinas y áreas temáticas también lo son. Pero, además, estos lectores no necesariamente son los compradores; por ello, otro segmento importante son las bibliotecas. En ese sentido, se puede inferir que el segmento es de plataformas multilaterales.

- **Propuesta de valor:** la Editorial no tiene una propuesta de valor declarada oficialmente, pero uno de los requisitos para aceptar la publicación de un manuscrito es que el contenido trate un tema o enfoque nuevo que lo diferencie de otros libros en el mercado. Esto puede ser de valor para el lector porque encontrará contenidos que no habían estado disponibles en español hasta el momento o que incluyan casos o ejemplos aterrizados a la realidad local o latinoamericana, etcétera. Otra propuesta de valor de la Editorial es el precio; parte de su compromiso es ofrecer precios más bajos. Para ello, en el frente de los libros impresos tiene como aliado a Libun, quien carga un menor porcentaje a los miembros (alumnos, docentes y administrativos) de la UPC y hace también un descuento para la comunidad de otras universidades. Sin embargo, con esto no se llega a todo el público y tampoco a todos los formatos pues funciona solo para el impreso. Los precios de los libros digitales, actualmente no se diferencian según el segmento y están dentro del promedio de otros libros académicos. Por lo tanto, no se puede considerar que el precio sea parte de la propuesta de valor en la actualidad.
- **Canal:** los canales utilizados para la distribución del libro electrónico son indirectos y de socios comerciales. Como se explicó en el apartado anterior, la Editorial tiene contratos con empresas distribuidoras que llevan sus libros a librerías comerciales y a bibliotecas. En ese sentido, la Editorial no tiene contacto directo con los usuarios ni con los compradores de sus libros digitales.
- **Relación con los clientes:** Al igual que sucede con los canales, la Editorial UPC no ha desarrollado una relación directa con el cliente de libros digitales.
- **Fuente de ingresos:** en cuanto a la forma de generar ingresos, la Editorial ha recurrido casi exclusivamente a la venta de activos. Otra forma es la de suscripción pero la realiza a través de e-Libro y Digitalia. En cuanto al mecanismo de fijación de precios, este es el de lista de precios fija.
- **Recursos clave:** Un recurso clave para la distribución de libros electrónicos en Editorial UPC son los distribuidores. Uno de ellos incluso asume la conversión de los libros de PDF a e-Pub y Mobi que son los formatos necesarios para la distribución. Otro recurso clave son los autores.
- **Actividades clave:** La actividad clave es proveer a los distribuidores oportuna y adecuadamente los libros, esto implica la gestión de la metadata y preparación del

archivo (esto último lo hace un distribuidor que, en ese aspecto específico, es también proveedor).

- Asociaciones clave: Aquí la asociación clave es con los distribuidores ya que la Editorial no cuenta con una plataforma propia.
- Estructura de costes: la mayoría de los costos de Editorial UPC en general son costos variables (impresión, corrección de estilo, diagramación y regalías son los principales conceptos y varían no solo por el tiraje de la versión impresa sino también por el formato y extensión de cada título). Bajo la estructura actual, el punto de equilibrio y el margen de ganancia se calcula por título, integrando los costos tanto de la versión impresa como de la digital, pero se considera solo la proyección de ingresos de la versión impresa, de modo que esta versión subvenciona al digital. El único gasto que es exclusivo de la versión digital es la conversión a e-Pub y Mobi, el cual es fijo porque el proveedor cobra una tarifa plana por título.

5.2 Análisis FODA del modelo de distribución digital actual en Editorial UPC

A continuación se expondrán las fortalezas y debilidades de la actual forma de distribuir el contenido digital de la Editorial UPC. Asimismo, se revisarán las oportunidades y amenazas para esta tarea. Cabe enfatizar entonces que este análisis FODA no se refiere al modelo integral de la Editorial ni a su proceso de edición y publicación, sino solo a su modelo de distribución de libros digitales. En ese sentido, solo se hará referencia a algunos aspectos de la producción y edición en tanto afecten directamente a algunos puntos específicos del modelo de distribución digital.

5.2.1 Fortalezas

- Desde el punto de vista de los ingresos, tiene más de una fuente de ingresos: la venta a perpetuidad a través de tiendas comerciales y la suscripción a través de otras plataformas.

- Los costos son predecibles dado que, como ya se explicó, se cuenta con una tarifa plana de un tercero para convertir los artes a los formatos e-Pub y Mobi. Esto es una fortaleza solo de las versiones electrónicas de los impresos.
- Existe un proceso claro y normalizado para la edición de manuscritos y eso facilita que se trabaje con personal externo, lo cual permite publicar varias novedades al mismo tiempo a pesar de contar con un equipo de planta muy reducido (solo una editora). Esta es una fortaleza solo para las versiones electrónicas de los impresos, no necesariamente para las publicaciones digitales originales, como se verá en el apartado de debilidades.
- La distribución a través de plataformas y distribuidores externos permite llegar a clientes de distintos países con intereses particulares a los cuales no se hubiera llegado jamás con el canal tradicional del libro impreso.

5.2.2 Oportunidades

- Desde el punto de vista de la propuesta de valor, pertenecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas brinda a la Editorial la oportunidad de aumentar y diversificar los títulos que ofrece, esto debido a la diversidad de programas académicos con los que cuenta la Universidad, lo cual implica también una gran base de potenciales autores (docentes). También la relación con la Dirección de Aprendizaje Digital y Online (DADO) es una oportunidad para que la Editorial ofrezca publicaciones digitales originales y no solo versiones digitales de sus impresos.
- Por el lado de los costes e ingresos, las distintas alternativas de consumo y la gran cantidad de contenido a las que se han acostumbrado los usuarios digitales es una oportunidad para que la Editorial busque distintas formas de ingresos. La modalidad de suscripción, por ejemplo, es una modalidad poco explotada por la Editorial aún.
- Respecto a la infraestructura, la existencia de empresas que ofrecen plataformas que pueden ser personalizadas y gestionadas por la editorial o universidad, es una oportunidad para que la Editorial tenga una plataforma propia y gestione y cree directamente distintos modelos de negocio sin necesidad de invertir en desarrollo de software.

- Otra oportunidad de infraestructura es la propiedad intelectual con la que cuenta la Universidad ya sea en sus materiales de clase como en las conferencias, investigaciones y otras actividades que realiza. Incluso los trabajos y aprendizajes de los estudiantes pueden ser capitalizados.
- En cuanto a la interacción con clientes, la posibilidad de distribuir directamente contenido digital incluye herramientas que permitirían conocer mejor y hacer seguimiento a los clientes. También las redes sociales son una oportunidad para establecer una comunicación de ida y vuelta.
- El uso del estándar internacional Onix para el uso de metadata es una oportunidad para mejorar y asegurar la detectabilidad de los títulos de la Editorial. De esta manera se puede hacer frente a lo que se menciona en el acápite de amenazas respecto a la gran cantidad y diversidad de oferta.

5.2.3 Debilidades

- No tiene una propuesta de valor definida y no tiene mecanismos para identificar si sus clientes están satisfechos.
- Lanza pocos títulos por año y no todas sus colecciones o categorías temáticas están bien surtidas. En Perú, en el periodo 2012-2016, 28 instituciones universitarias registraron títulos en cada uno de los años del periodo, con lo que se logró un fondo de 2.882 títulos, lo cual arroja un promedio de 39 títulos por institución, en un año serían casi 10 títulos por institución. Pero sucede que ocho de estas instituciones concentran el 58% del fondo registrado (Cerlalc, 2017a, p. 14); por lo tanto, si se evalúa a la Editorial solo con relación a esas ocho instituciones, su promedio anual debería ser 52 títulos. Incluso, si se considera que hay una duplicidad de registros (asumiendo que cada título se registra dos veces, uno por su versión impresa y otra por su versión digital), el promedio sería de 26 títulos nuevos por año. Actualmente, el promedio real de títulos nuevos de Editorial UPC es 15 por año. Por otro lado, si se toma en cuenta el promedio de publicación de la región, se reitera que la producción de esta Editorial es baja ya que, en general, Perú participa solo con el 3,4% de la oferta total de títulos de América Latina (Cerlalc, 2017a, p. 15).

- Desde el punto de vista de los ingresos, estos son impredecibles y transaccionales, hay pocas ventas repetidas. Además, el mecanismo de fijación de precios no permite aprovechar los cambios del mercado o situaciones particulares.
- Desde el punto de vista de los costos, la estructura actual no permite aprovechar las economías de campo. El hecho de que los costos sean evaluados por título provoca que manuscritos dirigidos a un público muy reducido sean rechazados. Sin embargo, en modelos como los de e-Libro y Digitalia, que son los distribuidores a bibliotecas, mientras más títulos haya, más ingresos se percibe. Entonces, la estructura de costos actual de Editorial UPC no está aprovechando eso.
- En cuanto a los recursos y actividades clave, estos son fácilmente imitables. De hecho, en este aspecto la Editorial no está ofreciendo nada nuevo ni particular. Además, no tiene libertad para hacer cambios de precios, actualizaciones de contenido u otras acciones de manera rápida y oportuna.
- No está especializada en la producción de libros digitales y por lo tanto realiza muy pocas actividades internamente. Por ello, aunque la relación con los socios clave es buena, el poder lo tienen mayoritariamente los socios.
- No hay una cartera de clientes y menos aún segmentada.
- Los canales en sí mismos sí son eficientes, pero al ser tercerizados no permiten a la Editorial establecer un contacto adecuado con los clientes potenciales. Esto deriva en la falta de relación con los clientes. En ese sentido, Editorial UPC es una marca débil.

5.2.4 Amenazas

- La abundancia y diversidad de la oferta de libros digitales en español es una amenaza porque cada vez es más difícil que el potencial cliente encuentre los títulos de la Editorial. Esto está relacionado al tema de detectabilidad que se mencionó en el marco conceptual.
- La tendencia del acceso abierto, aunque es una oportunidad para dar visibilidad a la producción intelectual de la UPC, es una amenaza para los márgenes de beneficio o incluso para lograr el punto de equilibrio.

Capítulo 6. Formulación de la estrategia

Tomando en cuenta el análisis FODA de la forma en la que la Editorial UPC viene destruyendo sus libros digitales, a continuación se propondrá un modelo de distribución digital que permita a la Editorial hacer esta tarea de manera sostenible.

Para ello, nos basaremos en la metodología de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (s.f.) plasmado en su libro *Generación de modelos de negocios*, que consiste en armar un lienzo a partir de nueve módulos: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Esto desencadenará en uno o varios modelos (en este caso será un modelo principal y otro complementario) y, finalmente, la forma en la que se articulan estos modelos completan la estrategia.

6.1 Modelo de larga cola

Tras todo lo descrito y analizado hasta aquí, lo que se propone como modelo principal para la distribución de libros electrónicos en Editorial UPC es el modelo de larga cola, que Osterwalder & Pigneur describen así :

«Es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados » (Osterwalden & Pigneur, s.f., p. 67).

Aquí se propone el modelo de larga cola para la Editorial UPC porque, al pertenecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tiene muchas oportunidades para conseguir los derechos de una gran cantidad de contenido de diferentes especialidades.

Esta oportunidad no había sido aprovechada por dos motivos principales: el primero es la falta de recursos humanos (editores de planta). El segundo es que el modelo de negocio

de la Editorial ha estado exclusivamente enfocado en los libros impresos, donde prima la economía de escala; es decir, se privilegiaba la publicación de libros que pudieran ser relativamente masivos y se descartaban libros muy especializados porque los tirajes muy cortos no eran rentables. Si bien ya se han venido publicando libros digitales, estos eran un paso más de la publicación de los libros impresos. Sin embargo, son muy pocas las ocasiones en las que la Editorial ha podido publicar libros de tirajes altos: las dos últimas publicaciones de David Fischman tuvieron tirajes iniciales de 20 mil ejemplares y un par de reimpresiones, pero esto no se repitió con ningún otro libro del catálogo. Lo más cercano fueron los libros de bibliografía básica que se usaron en los cursos de Comprensión y Producción del Lenguaje y Seminario de Investigación, con tirajes iniciales de aproximadamente 5 mil ejemplares y reimpresiones anuales de aproximadamente mil ejemplares. Los demás títulos han tenido tirajes iniciales muy diversos que van desde 2 mil hasta 300 ejemplares, los últimos generalmente arrojaban un margen negativo.

Por esto, la propuesta que se presenta en este trabajo es aprovechar el modelo de larga cola para capitalizar la diversidad de la producción intelectual y lograr beneficios por el catálogo en conjunto y no por cada título individualmente.

En cuanto a la falta de recursos humanos, esto se puede enfrentar ordenando mejor el proceso de edición a través de editores externos (*free lance*); sin embargo, para que el modelo sea sostenible, sí será necesario incorporar por lo menos un editor de planta más a mediano plazo.

6.1.1. Segmentos de mercado:

Las plataformas o mercados multilaterales se dan en las empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, donde cada uno de estos son necesarios para que el modelo de negocio funcione (Osterwalder & Pigneur, s.f.).

En el caso de Editorial UPC, no solo tiene distintos perfiles de lectores, sino que sus clientes (compradores) no siempre son los lectores (usuario final). Aquí proponemos que la Editorial defina sus segmentos de mercado como una plataforma multilateral donde

están las bibliotecas y empresas como compradores; los docentes y directores de programas académicos como generadores de la demanda y los lectores como usuarios.

Figura N° 13. Propuesta de plataforma multilateral para Editorial UPC

Elaboración propia.

6.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor bajo este modelo debe estar compuesta por dos elementos:

- Especialización del contenido: ofrecer títulos de distintas categorías temáticas de las ciencias aplicadas con contenido nuevo en idioma español. Aquí no solo interesa la variedad sino la novedad del contenido. Esta novedad no necesariamente debe estar marcada por descubrimientos académicos sino que puede consistir en casuística nueva, aplicaciones nuevas de algo ya conocido o traducciones de libros cuyos temas no han sido tratados en español.

Para cumplir con esta parte de la propuesta de valor es necesario incrementar drásticamente el número de títulos nuevos por año a fin de que se pueda ofrecer variedad y que cada categoría temática y colección tenga una oferta consistente. Para empezar, el objetivo sería alcanzar el promedio de títulos que se calculó en el apartado 5.2.3; es decir, 26 títulos nuevos por año. El siguiente paso sería igualar el promedio de las editoriales universitarias de otros países de la región.

- Variedad de acceso: ofrecer a los compradores distintas modalidades de acceso que se adapten a los distintos usos y requerimientos: una institución puede requerir acceso a uno o varios títulos para todos o solo para un grupo de sus miembros y solo por un tiempo o a perpetuidad. Como se explicó a través de la figura N° 4 en el apartado 2.4.2, además de distintas formas de adquisición, hay distintas opciones de concurrencia, circulación y tiempo. La propuesta de valor que se plantea en este trabajo implica que el comprador y el usuario puedan elegir lo que se acomoda mejor a sus necesidades.

6.1.3 Canales

Para cumplir con el segundo punto de la propuesta de valor, es importante que el canal de distribución permita una comunicación fluida con el comprador y que incluya una plataforma que permita personalizar los tipos de acceso al usuario según los requerimientos del autor.

Por ello, proponemos que el canal principal sea directo pero basado en una plataforma digital provista por un tercero. Esta plataforma de comercialización, distribución y entrega de libros electrónicos debe incluir las funcionalidades de consumo y lectura de los libros electrónicos a través de la lectura en línea (*streaming*), descarga y otras funcionalidades, tanto a clientes institucionales como a usuarios independientes (venta uno a uno).

Además, sugerimos otros dos canales de apoyo : 1) agregador comercial, que distribuya a tiendas, y 2) agregador académico que distribuya a bibliotecas e instituciones.

Figura N° 14. Canales de distribución

Canal principal	Canales de apoyo	
Plataforma de canal propio	Agregador comercial	Agregadores académicos

Elaboración propia.

Respecto al canal principal (plataforma de canal propio), la entrega del producto debe considerar las siguientes opciones :

Para la venta uno a uno, la plataforma debe permitir la compra a perpetuidad de títulos completos pero también de capítulos sueltos (pago fragmentado) y la compra por suscripción. Y en este último caso, se debe poder elegir entre la lectura en línea o la descarga (lectura *offline*).

Para la venta a bibliotecas, instituciones y programas académicos, la plataforma debe permitir la compra a perpetuidad de títulos completos y capítulos sueltos, la suscripción y el pago por consumo. Y en estos dos últimos casos, se deben contemplar las distintas opciones de concurrencia, circulación y tiempo.

Figura N° 15. Características de la forma de entrega del producto por la plataforma de canal propio

	Uno a uno	A Bibliotecas, instituciones y programas académicos
Venta a perpetuidad	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos completos o capítulos sueltos. • Lectura <i>offline</i> • Opción de impresión a demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Títulos completos o capítulos sueltos. • Lectura <i>offline</i> • Opción de impresión a demanda
Suscripción	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrencia: No aplica. • Circulación: No aplica. • Caducidad: con o sin. • Lectura <i>online</i> o lectura <i>offline</i> • Opción de impresión a demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrencia: No Conc., Conc. Limitada, o Concurente. • Circulación: ilimitada o # limitado de préstamos. • Caducidad: con o sin. • Lectura <i>online</i> o lectura <i>offline</i> • Tipo de acceso: IP, http referida, usuario común o <i>library cards</i>. • Opción de impresión a demanda
Pago por consumo	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrencia: No Conc., Conc. Limitada, o Concurente. • Circulación: ilimitada o # limitado de préstamos. • Caducidad: con o sin. • Lectura <i>online</i> o lectura <i>offline</i> • Tipo de acceso: IP, http referida, usuario común o <i>library cards</i>.

Elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? Como se explicó en el capítulo 2 (marco conceptual), uno de los principales retos para las editoriales en la actualidad es la detectabilidad; es decir, que los lectores y compradores encuentren y escojan nuestros libros entre una oferta enorme y variada. Por otro lado, en la figura N° 10, presentada en el apartado 6.1.1, se puede apreciar que quienes deben encontrar los títulos de la editorial son los creadores de la demanda; es decir, los docentes,

estudiantes e investigadores principalmente. Ellos buscarán el contenido que necesitan y desean a través de buscadores o revisando las referencias de contenidos que ya tienen a la mano. Por ello, es importante que los títulos de la Editorial sean visibles en los motores de búsqueda y que sean citados en otras publicaciones.

Para ello, un elemento clave es la metadata (sobre lo cual se escribió en el apartado 3.5). Entonces, el principal mecanismo para dar a conocer los productos (títulos) de la Editorial será asegurar que la plataforma contemple el estándar Onix y completar y gestionar de manera adecuada la metadata de cada uno de los títulos. Otra acción complementaria es fomentar que los autores generen sus códigos ORCID y dotar a los títulos de códigos DOI.

Ahora bien, para dar a conocer los servicios (modalidades de adquisición y acceso) a las Bibliotecas y compradores institucionales, además de la metadata, se propone recurrir a visitas personales dentro de Lima y a reuniones personalizadas en las ferias internacionales para llegar a las instituciones extranjeras. En ambos casos, se deberá complementar con una estrategia de marketing de seguimiento que aproveche los medios de comunicación digitales.

6.1.4 Relaciones con clientes

Para este modelo se propone que la relación esté basada en la captación de clientes ya que la plataforma de canal propio será nueva (hasta el momento la Editorial ha venido distribuyendo a través de agregadores).

Ahora bien, como se mostró en el apartado 6.1.1 (segmentos de mercado), los clientes (compradores) de la Editorial serán las bibliotecas e instituciones en algunos casos y los mismos lectores en otros casos (cuando se trate de venta uno a uno).

Para el primer caso (bibliotecas e instituciones), la relación con los clientes será del tipo de asistencia personal ya que, como se verá en el apartado de fuentes de ingreso y como se mencionó en el apartado de canal, la Editorial podrá ofrecer a cada biblioteca o institución la modalidad de acceso que más se ajuste a sus necesidades, las cuales pueden cambiar o aumentar en el tiempo. Para ello, será importante dedicar un tiempo a visitar a

las bibliotecas. En el caso de las bibliotecas extranjeras, además de la comunicación en línea, las ferias internacionales serán una oportunidad de iniciar y mantener la relación.

Para el caso de la venta uno a uno, la relación será del tipo autoservicio. Este tipo de relación se define así :

«En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos » (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 29).

Por ello, es de suma importancia que la plataforma sea amigable y brinde una experiencia de uso intuitiva y agradable.

6.1.5 Fuentes de ingresos

Una fuente de ingreso estará compuesta por las transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes. Y la forma de generar este ingreso será por la venta de activos (libros) a los usuarios (lectores), también llamada venta a perpetuidad. Al recurrir a una plataforma de canal propio como canal principal, esto permitirá que no solo se vendan libros completos sino también capítulos sueltos o colecciones completas. Para la fijación de precios provenientes de esta fuente se usará el mecanismo fijo, específicamente una lista de precios fija, sobre la cual pueden haber descuentos por campañas estacionales, y una lista según cantidad donde el precio depende de la cantidad de títulos adquirida.

La otra fuente será la de ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos; es decir las suscripciones y pago por uso. Esta estará principalmente dirigida a bibliotecas e instituciones, pero también se dará la opción a usuario final. Aquí también se usará el mecanismo de fijación de precios fijo pero según segmento de mercado; es decir, «el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado» (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 33). En ese sentido, las suscripciones y pago por uso serán distintas para las bibliotecas e instituciones por un lado y para los usuarios finales que deseen suscribirse directamente por otro lado.

Figura N° 16. Fuentes de ingresos y mecanismos de fijación de precios

Elaboración propia.

En ambos casos, es importante que los precios no se calculen en función a los costos directos de cada título, sino al valor que se está dispuesto a pagar por cada uno y que, en conjunto, las ventas cubran el total de gastos. Esta es una diferencia sustantiva en comparación al modelo anterior y es uno de los factores que permitirá que se publiquen más títulos y que se «venda menos de más».

6.1.6 Recursos clave

- Recursos intelectuales:

Para que el modelo de larga cola funcione, es vital que la Editorial cuente con una mayor cantidad de títulos y que cada una de las colecciones y categorías temáticas esté bien surtida. Para ello, un recurso clave es la propiedad intelectual; es decir, conseguir la cesión de derechos de autor de la mayor cantidad de títulos posibles. En ese sentido, la Editorial cuenta con una amplia base compuesta por los docentes de los distintos programas académicos de la Universidad. A esto se suma que la Editorial no tiene restricción alguna en su política para publicar a autores externos. En todo caso, se hace necesario revisar la política de incentivos para captar a los autores y, para ello, conseguir el apoyo de la Universidad.

- Recursos físicos:

La plataforma de comercialización, distribución y entrega de libros electrónicos es un recurso clave porque es la que se usará como el principal canal de distribución. Y, además, es clave que esta plataforma contenga las siguientes características :

- Generación de reportes detallados de venta y uso en tiempo real. Esto es de vital importancia porque las fuentes de ingreso, modalidades de acceso y mecanismos de precio son tan variados que sería imposible hacer un seguimiento adecuado con reportes manuales. Y el seguimiento es importante para identificar qué modalidades y contenidos tienen más éxito con los distintos clientes.
- Funcionalidades de consumo y lectura de los libros electrónicos a través de *streaming* (lectura *online*) y descarga (lectura *offline*) con distintas modalidades de acceso y uso, que incluyan la opción de impresión a demanda.

El portal oficial de la Editorial UPC, que integre el catálogo y la tienda es también un recurso clave ya que de allí es que cosecharán la información los buscadores. Sin este recurso, sería muy difícil llegar naturalmente a los usuarios y se tendría que apoyar todo el esfuerzo en acciones de marketing cuyo alcance es menor.

6.1.7 Actividades clave

- Actividades de producción:

Dado que, como se mencionó en el apartado anterior, la propiedad intelectual es un recurso clave, la convocatoria y selección de publicaciones es una actividad clave.

- Actividades de plataforma/red:

Otra actividad clave es la gestión de la metadata. Ya en el apartado 2.5 se explicó la importancia de la metadata para lograr la detectabilidad de los títulos a distribuir, a esto se suma que el modelo propuesto implica la presencia de los títulos en varios agregadores además del canal propio y bajo distintas modalidades. Si no hay una adecuada gestión, la

metadata podría no ser uniforme y esto afectaría la detectabilidad. Para ello, existen sistemas de gestión como el SIMEH (Sistema Integrado de Metadata Estandarizada)³.

La generación y análisis de los reportes de venta son también actividades clave porque permitirá identificar qué fuentes de ingreso son las más efectivas en qué canales, modalidades y colecciones. En ese sentido, es la actividad que más ayudará a la Editorial a conocer las preferencias de los clientes (compradores) y usuarios (lectores).

También es una actividad clave la integración de la plataforma de canal distribución propio con el Portal que contiene el catálogo y *e-commerce*, con el sistema de gestión de metadata y con la plataforma de impresión bajo demanda. El modelo no funciona si estas plataformas o sistemas no conversan.

6.1.8 Asociaciones clave

La principal asociación clave es del tipo relación cliente/proveedor y se trata de la relación con la empresa o empresas que brinden la plataforma de distribución, el sistema de gestión de metadata y el portal que incluye el catálogo y sistemas de *e-commerce*.

Otra asociación clave es del tipo alianza estratégica y consiste en la relación con los distribuidores, tanto los agregadores comerciales y académicos como el distribuidor de impresión bajo demanda. Este último juega un papel particular porque no es precisamente un agregador o distribuidor sino que es un intermediador que conecta a las editoriales, las imprentas de IBD y los canales de venta. A nivel de Iberoamerica, por ejemplo, se han asociado Podiprint de España, Solar de México, Bibliográfica de Argentina, Xpress de Colombia y Aleph Impresiones y Anatomía de Red en Perú, para formar una plataforma para la distribución de contenidos llamada Bibliomanager.

También son clave las asociaciones con otras Editoriales para incrementar el número de publicaciones reduciendo los riesgos. Dentro de este tipo de asociaciones se contemplan las siguientes opciones :

- Adquisición de derechos para la traducción de obras no disponibles en español.

³ <https://www.simeh.co/>

- La coedición de publicaciones con otras editoriales, donde se comparten los gastos de edición y derechos de autor, y cada uno distribuye por sus canales propios.

6.1.9 Estructura de costes

Osterwalder & Pigneur (s.f.) distinguen entre dos grandes clases de estructura de costes: según costes y según valor. En el modelo propuesto en este capítulo se contempla una estructura según costes ya que, si bien lo que se ofrece no es un producto de bajo costo, tampoco se trata de un producto de lujo y más bien implica un alto grado de externalización.

La característica principal de la estructura según costes que se propone es que se trata de una economía de campo; es decir, «Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos» (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 41).

Si bien Editorial UPC no es una empresa grande, sino un área dentro de una institución grande, la idea es que, bajo el modelo propuesto, ampliar los canales de distribución no genera mayores costos por título sino al contrario: a más títulos, más oportunidades de ingreso. En cuanto a las actividades de marketing, si bien cada libro merece un lanzamiento y va a públicos distintos, la idea es desarrollar una estrategia de marketing para el catálogo y para las colecciones, de modo que el incremento de costos por título no sea tan alto.

6.1.10 Resumen gráfico del modelo de larga cola para la distribución digital de Editorial UPC

Los nueve módulos del modelo propuesto y la relación entre estos puede graficarse de la siguiente manera :

Figura N° 17. Modelo de larga cola para la distribución digital de Editorial UPC

6.2 Gratis como modelo de negocio

A continuación proponemos un modelo que apoya al modelo principal (el de larga cola). El objetivo de este modelo es dar cabida a las publicaciones de acceso abierto y contribuir

a la detectabilidad de los títulos de la Editorial sin afectar la sostenibilidad de esta; sin embargo, no va a proveer una fuente de ingreso propia.

El modelo « Gratis » consiste en lo siguiente :

« (...) al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento». (Osterwalder & Pigneur, s.f., p. 89)

Osterwalder & Pigneur proponen tres patrones para este modelo: 1) oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad); 2) servicios básicos gratuitos con servicios *premium* opcionales (modelo *freemium*), y 3) el modelo del cebo y el anzuelo (*bait and hook*), que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. La propuesta que se presenta en esta tesis no calza en ninguno de estos tres patrones en su totalidad pero se acerca al número dos. A continuación se describirá la propuesta.

6.2.1 Segmentos de mercado

La colección de acceso abierto va dirigida a usuario final (lector) cuyo segmento de mercado está compuesto principalmente por estudiantes y docentes universitarios y por investigadores.

6.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es ofrecer gratuitamente contenido académico útil y actualizado. Esta colección estaría compuesta por estudios, informes y transcripciones de conferencias magistrales.

6.2.3 Canales

El canal de distribución es el repositorio institucional de la UPC. Pero la metadata estaría también en el catálogo del Portal oficial, de modo que la puerta de entrada sería el portal

donde cada título estaría enlazado a su lugar en el repositorio, de donde podría ser descargado.

Es importante enfatizar que los títulos que forman parte de la colección de acceso abierto no deben ofrecerse como parte de la colección central que se vende por suscripción o uso ya que ese es uno de los factores que desalienta a las bibliotecas a suscribirse.

6.2.4 Relaciones con clientes

La relación estaría basada en la captación y sería del tipo autoservicio ya que no hay un contacto personal con los lectores sino que ellos directamente buscarán y descargarán el contenido deseado.

6.2.5 Fuentes de ingresos

Las publicaciones de acceso abierto no generarán fuentes de ingreso. Más bien, estas publicaciones serán financiadas por:

- Las colecciones destinadas a la venta, suscripción y pago por uso.
- Los programas académicos que organizan conferencias magistrales (pues aportan el contenido y transcripción) y generan estudios e informes. En algunos casos, estos programas pueden requerir algunos ejemplares impresos a demanda.

6.2.6 Recursos clave

Los recursos clave son la propiedad intelectual y la plataforma (en este caso, el repositorio institucional).

6.2.7 Actividades clave

Las actividades clave son la captación de contenido y la transformación a formato digital.

6.2.8 Asociaciones clave

A nivel interno es importante la asociación con los programas académicos. A nivel externo, es clave la asociación con instituciones generadoras de contenido cuya misión sea la difusión de este (otras universidades, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, centros de investigación, etcétera).

6.2.9 Estructura de costes

Se trata de una estructura según costes, caracterizada por tener costos variables. Los costos son directos y aumentan conforme aumentan los títulos ya que lo que cuesta es la edición, diagramación y transformación a formato digital y esto varía según la extensión del contenido.

6.2.10 Resumen gráfico del modelo «Gratis» para la distribución digital de Editorial UPC

Figura N° 18. Modelo «Gratis» para la distribución digital de Editorial UPC

Elaboración propia.

6.3 La estrategia de distribución digital para la Editorial UPC

La estrategia propuesta consiste en buscar la autosostenibilidad de las publicaciones digitales aprovechando dos oportunidades principales:

1. La cantidad y variedad de potenciales autores y títulos que genera el pertenecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
2. La existencia de plataformas ya desarrolladas por otras empresas que permiten distintas modalidades de distribución, acceso y uso.

Para ello, el centro de la estrategia es la aplicación del modelo de larga cola. La base (o requisito) es el incremento de publicaciones y un modelo de apoyo a la visibilidad es el modelo de «Gratis».

Figura N° 19. Propuesta de estrategia de distribución digital para Editorial UPC

Elaboración propia.

6.3.1 Ecosistema de distribución digital

Como ya se explicó, cada modelo tiene como recursos clave plataformas y sistemas, los cuales dan lugar a lo que se puede llamar un ecosistema de distribución digital y se grafica de la siguiente manera:

Figura N° 20. Ecosistema de distribución digital propuesto

Elaboración propia.

Respecto al incremento de publicaciones, se trata de una actividad que no es propia de la distribución pero que impacta directamente y esta es la publicación de nuevos títulos. El objetivo que se plantea para esta actividad de la estrategia es que, al cabo de cinco años, se llegue a 293 títulos vigentes en el catálogo central (el que genera ingresos) y 110 títulos de acceso abierto.

Tabla N° 1. Objetivo de incremento del catálogo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Catálogo central	90	26	31	40	48	58	293
Catálogo de acceso abierto	10	20	20	20	20	20	110

Elaboración propia.

Para establecer el plazo de este objetivo se ha tomado en cuenta que la Editorial, al igual que las demás áreas de la Universidad, revisa cada año su plan estratégico a cinco años. Para establecer el número de títulos se ha tomado en cuenta el promedio de títulos nuevos por año que publican otras editoriales universitarias de similares características en Perú, tal como se vio en el apartado 6.2.3. La idea es alcanzar ese promedio el primer año y

luego ir incrementando la productividad a un ritmo aproximado de 20% anual. Además, se ha tomado en cuenta que la Editorial cuenta con 15 categorías temáticas y 10 colecciones. En ese sentido, es clave que, ya sea que se busquen los libros por temas o por colecciones, haya al menos 10 títulos vigentes en cada uno; de lo contrario no tendría sentido la suscripción de usuarios finales, quienes tienen preferencias específicas y difícilmente se interesarían por todas las categorías o colecciones del catálogo. Otro criterio para definir este objetivo es que la plataforma de distribución cobra un licenciamiento anual por año y la cuota se define por la cantidad de títulos; el primer rango es de 350 libros. Para el siguiente rango (500) la cuota es mayor, pero al dividirlo entre la cantidad de títulos, la cuota por título resulta ser menor. Así, la idea es alcanzar un rango de publicaciones mayor a menor costo unitario. Llegar a 350 títulos nuevos en los cinco primeros años no es realista pero la idea es acercarse para que se supere en el segundo periodo de cinco años.

Ahora bien, para lograr este objetivo se proponen las siguientes medidas:

Para los libros del catálogo central:

- Lanzar una convocatoria interna
- Revisar materiales de clase (manuales) que puedan convertirse en libros
- Recoger trabajos de tesis que puedan reeditarse como libros
- Adquirir derechos de libros cuyos temas no estén disponibles en español

Para los libros de acceso abierto:

- Reeditar las publicaciones descatalogadas para incluirlas en la colección de acceso abierto.
- Coordinar con los programas académicos la publicación de sus charlas y conferencias magistrales.
- Recoger estudios e informes realizados por los alumnos como parte de sus cursos.
- Recoger estudios e informes de otras instituciones que buscan mayor difusión.

Para ambos catálogos :

- Incorporar a más editores, correctores y diseñadores externos.

- Capacitar a los diseñadores en la conversión a e-Pub e incluir dicha tarea en su tarifario.
- Incorporar a un segundo editor de planta para que sea factible la coordinación de más títulos al mismo tiempo.

6.3.2 Actividades de implementación

Para implementar la estrategia, se propone el siguiente plan de actividades:

Tabla N° 2. Plan de actividades

Concepto	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Agregadores externos	Revisión y renovación o cancelación con agregadores externos																				
	Contrato y carga de archivos y metadata con nuevos agregadores externos																				
Contenido de las plataformas	Preparación de la metadata según estándar Onix																				
	Preparación de textos para el portal oficial																				
	Propuesta y aprobación de nueva política de regalías																				
	Convocatoria y búsqueda para la presentación de manuscritos																				
	Contratos de cesión de derechos y publicación																				
Implementación de Portal oficial (frontend), plataforma de distribución y Simeh	Análisis y recojo de información																				
	Propuesta-aprobación																				
	Selección de catálogo																				
	Desarrollo sistema catálogo y desarrollo plataforma propia del UPC sobre taxonomía																				
	Implementación frontend																				
	Carga de metadatos por Sistema de Información o Carga Masiva por CCV																				
	Testing																				
	Estabilización																				
	Capacitación																				
	Propuesta y aprobación del plan de marketing y ventas																				
Marketing y ventas	Implementación del plan de marketing y ventas																				

Elaboración propia.

Evaluar los agregadores externos con los que se trabajará es una actividad importante porque, dado que el canal principal es la plataforma de canal propio, se debe mantener

contrato solo con aquellos agregadores que nos aseguran llegar al público al que difícilmente llegará la Editorial directamente y que ofrezcan mejores márgenes.

En cuanto a la preparación del contenido para las plataformas, la convocatoria de autores y proceso de publicación se está colocando solo como una señal del impulso inicial pues estas no son tareas propias de la distribución sino de la parte editorial y, además, son tareas constantes.

Las actividades de marketing y ventas deben realizarse cuando las plataformas estén ya en funcionamiento y será importante distinguir aquellas destinadas a la captación del usuario final de las destinadas a los compradores institucionales (bibliotecas, por ejemplo). Las primeras pueden centrarse en el uso de redes sociales y efectividad en los metabuscadores mientras que las segundas tendrán que incluir visitas u otro tipo de comunicación directa.

Capítulo 7. Análisis económico financiero

Como ya se mencionó, la Editorial UPC es un área que pertenece a una institución mayor y a la cual no se le exige rentabilidad sino cubrir el presupuesto operativo. La estrategia de distribución digital es un proyecto *stand-alone*, por ello, para el análisis financiero se considera solo la inversión y costos que estén directamente relacionados con la producción, distribución y marketing de las publicaciones digitales. Asimismo, para este análisis se considerará solo los ingresos provenientes de la plataforma de canal propio. El periodo evaluado es de cinco años.

7.1 Objetivos financieros

El objetivo es lograr la sostenibilidad financiera del ecosistema de distribución digital. Es decir, que al culminar el quinto año se logre un margen de contribución mínimo de 5% y que este se pueda mantener en el tiempo.

7.2 Inversión inicial

Para iniciar el proyecto se requiere invertir en los siguientes conceptos:

Tabla N° 3. Costos de implementación

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Monto
Setup del catálogo web y ecosistema Digital para eCommerce (Portal oficial)	S/. 29,331.90
Consultoría en gestión de metadatos	S/. 7,080.00
Capacitación en conversión a e-Pub y Mobi	S/. 8,000.00
Total	S/. 44,411.90

Elaboración propia.

7.3 Costos fijos

Se está considerando dos tipos de costos fijos (que no varían con el aumento o disminución de libros): a) los costos propios del proyecto, como el *hosting* del portal oficial y la licencia anual de la plataforma de canal propio, y b) como gastos operativos se está asumiendo el 30% de los sueldos del coordinador de edición, coordinador de marketing y ventas, y asistente de ventas, pues es el porcentaje de tiempo que se asume que dedicarán a este proyecto. Los demás recursos humanos necesarios para este proyecto son externos y se contratan por cada título, por ello, serán considerados en los costos variables.

Tabla N°4. Costos fijos

COSTOS FIJOS (S/)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Específicos del proyecto	96,178.88	79,429.94	79,429.94	79,429.94	79,429.94
Hosting, monitorización y servicio de administración del portal oficial	32,137.56	32,137.56	32,137.56	32,137.56	32,137.56
Setup y licencia de la plataforma de canal propio	64,041.32	47,292.38	47,292.38	47,292.38	47,292.38
Gastos operativos					
Sueldos	69,120	69,120	69,120	69,120	69,120

Elaboración propia.

7.4 Costos variables

Los costos que varían según la cantidad de libros producidos por año son los siguientes :

a. Costos directos:

- Edición: corresponde a los honorarios del editor externo. No se requiere para todos los casos. En promedio suele ser 2 mil soles por título.
- Corrección de estilo: es un promedio de 10 soles por página de 1500 caracteres.
- Diagramación: Es un promedio de 15 soles por página de Word. Debe incluir las salidas en PDF, e-Pub y Mobi
- Diseño de portada : 700 soles

Para la presente evaluación, se tomará como referencia un libro de 250 páginas de Word y 450 mil caracteres. Y se asumirá que solo la mitad de los títulos requerirá un editor externo, por lo tanto, se calculará mil soles por este concepto para cada título. Es decir, los gastos directos serán 8,500 soles por título.

Ahora bien, en la actualidad, el 90% de los *ebooks* de la Editorial son versiones digitales de los títulos impresos. Por lo tanto, estos gastos se producen ya sea que se realice o no el proyecto de distribución digital. Sin embargo, el objetivo es que se empiecen a producir libros digitales aún cuando no hayan sido aprobados para el catálogo de libros impresos. Específicamente, al finalizar el quinto año, el 30% del catálogo debe ser asumido por el proyecto de distribución digital.

Tabla N° 5. Costos variables directos

COSTOS VARIABLES (DIRECTOS)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Títulos nuevos	26	31	37	45	54
Costo Directo	S/. 22,100.00	S/. 53,040.00	S/. 95,472.00	S/. 114,566.40	S/. 137,479.68
Costo por título	8500	8500	8500	8500	8500
% asumido por canal virtual	10%	20%	30%	30%	30%
% asumido por canal físico	90%	80%	70%	70%	70%

Elaboración propia.

b. Pago de regalías por derechos de autor:

Este costo representa el 20% de los ingresos que recibe Editorial UPC por los libros digitales.

c. Subvención de los libros de acceso abierto:

Se considerará que cada libro de acceso abierto tendrá un costo de 2500 soles por ser publicaciones más cortas y que no requieren de un editor externo. Y se considerará un incremento anual de 5% porque se asume que la complejidad de estas publicaciones también aumentará.

7.5 Gastos de marketing

Para los gastos de marketing se está considerando el 8% de las ventas netas ya que la estrategia de marketing debe considerar reuniones en las principales ferias internacionales del libro, eventos académicos y visitas para llegar a los generadores de la demanda que son principalmente los docentes, los directores de programas académicos y las bibliotecas.

7.6 Estructura de precios

Según las distintas fuentes de ingreso y las formas de entrega se considerará la siguiente estructura de precios:

- a. Venta a perpetuidad: los precios por ejemplar varían desde 4 hasta 22 dólares según la extensión y tema. Para los programas académicos o instituciones que desean comprar varios ejemplares de un título para distribuir a sus alumnos, se trabajará una tabla de descuentos. Para efectos del análisis financiero se tomará el precio más recurrente: 10 dólares (37,2 soles según el tipo de cambio registrado en Sunat el 12 de agosto de 2018).
- b. Suscripción: Para la suscripción de instituciones se iniciará con un *fee* de 12.180 soles para tener acceso a toda la colección bajo la modalidad de multiusuario (concurrente) con opción a lectura *online* y *offline*. Al cabo de los cinco años se debe revisar y ajustar el *fee* considerando que la colección será más grande y tendrá ya más libros de texto.

Para definir el *fee* de 12.180 soles se tomó como referencia a editoriales como Pearson, Cengage y Mc Graw Hill. Estas editoriales cobran un *fee* anual promedio de 36 mil soles para catálogos de 38 a 85 títulos. Si bien el catálogo de Editorial UPC tiene más títulos, la mayoría de estos no son bibliografía básica de otras instituciones aún. Por ello, se está asumiendo que se puede cobrar, por título, el 25% de lo que cobra la editorial con más títulos.

Para la suscripción a usuarios individuales se considerará el precio de venta al público del libro más caro de la lista; es decir, 22 dólares o 72 soles para acceder a toda la colección durante un año.

- c. Pago por consumo: Se tomará como base el precio de venta al público de la modalidad de venta a perpetuidad y se calculará el precio por página.

7.7 Estimación de las ventas

Para estimar las ventas a través de la plataforma de canal propio se considerará lo siguiente :

- Ventas a usuarios individuales: Se tomará como referencia la cantidad de ventas realizadas por año en la actual tienda virtual (136 ventas) y un incremento anual de 20% ya que el nuevo portal y la adecuada gestión de la metadata debe verse reflejada en la detectabilidad de los usuarios individuales.
- Ventas a programas académicos: esta opción está dirigida a programas académicos de distintas instituciones educativas. Pero, para efectos del análisis financiero se asumirá que al inicio la demanda provendrá principalmente de los programas de la UPC. En la Escuela de Postgrado existen 85 programas con un promedio de 20 alumnos por aula. Para el análisis se asumirá que el primer año habrán compras solo de las cinco maestrías *online* y que cada año se irán incorporando más programas a un ritmo de 20% anual.
- Suscripciones de usuarios individuales: aunque esta opción está dirigida también a público externo, para efectos del análisis financiero se tomará el 20% de la cantidad de alumnos nuevos de pregrado. Según el *enrollment* de 2017 y 2018, el promedio de nuevos estudiantes de pregrado regular y adulto por año es 16.457 estudiantes. Y se considera que el 20% podría suscribirse porque, según la data histórica de la Editorial, cuando un libro es bibliografía recomendada, el 20% de la población compra el libro. El 20% es 3.291 y se asumirá un crecimiento anual de 5% considerando que el catálogo irá incorporando más libros de bibliografía básica o recomendada.
- Suscripciones de instituciones: En Perú hay 132 universidades con autorización definitiva y provisional (Sunedu, 2018 p. 41). Por otro lado, en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2017, se registraron 600 bibliotecarios, la mayoría de países latinoamericanos. Se toma en cuenta este dato porque la FIL Guadalajara es la más importante de la región y es una de las ferias en las que participa la Editorial UPC;

por lo tanto, esos 600 bibliotecarios son sus potenciales clientes. Para este análisis, se proyecta lograr cinco suscripciones el primer año y un incremento anual de 50%.

- Pago por consumo de instituciones: Esta modalidad es una alternativa para las mismas instituciones que consideran la suscripción. Por ello y por falta de información histórica, para efectos del análisis financiero, se considerará que todas las instituciones con las que se logre concretar la adquisición del catálogo Editorial UPC será por suscripción.

La estimación de ventas a través de la plataforma de canal propio sería entonces la siguiente:

Tabla N° 6. Estimación de ventas a través de la plataforma de canal propio

VENTAS POR PLATAFORMA DE CANAL PROPIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Usuarios Indiv. (venta)		20%	20%	20%	20%
Usuarios individuales	136	163	196	235	282
Crecimiento Ventas Prog. Acad.		20%	20%	20%	20%
N° Ejemplares digitales	100	120	144	173	207
Crecimiento Usuarios Indiv. (suscripciones)		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Usuarios individuales (% nuevos alumnos)	3,291	3,456	3,628	3,810	4,000
Crecimiento Instituciones (suscripciones)		50%	50%	30%	20%
N° Instituciones suscritas	5	8	11	15	18
MONTOS:					
Ventas a usuario individuales	S/. 4,447.20	S/. 5,336.64	S/. 6,403.97	S/. 7,684.76	S/. 9,221.71
Ventas a programas académicos	S/. 3,008.40	S/. 3,610.08	S/. 4,332.10	S/. 5,198.52	S/. 6,238.22
Suscripciones - usuarios individuales	S/. 236,952.00	S/. 248,799.60	S/. 261,239.58	S/. 274,301.56	S/. 288,016.64
Suscripciones - instituciones	S/. 60,900.00	S/. 91,350.00	S/. 137,025.00	S/. 178,132.50	S/. 213,759.00
Total Canal propio	S/. 305,307.60	S/. 349,096.32	S/. 409,000.64	S/. 465,317.34	S/. 517,235.57

Elaboración propia.

7.8 Estado de resultados

Tabla N° 7. Estado de resultados

FLUJO FINANCIERO						
Concepto	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos		305,308	349,096	409,001	465,317	517,236
Total de gastos		297,885	325,587	386,105	422,346	461,243
Costos variables		108,162	149,109	204,835	236,570	271,314
Gastos directos		22,100	53,040	95,472	114,566	137,480
Subvención acceso abierto		25,000	26,250	27,563	28,941	30,388
Pago de regalías		61,062	69,819	81,800	93,063	103,447
Costos Fijos		189,723	176,478	181,270	185,775	189,929
Específicos del proyecto		96,179	79,430	79,430	79,430	79,430
Gastos operativos		69,120	69,120	69,120	69,120	69,120
Gastos de marketing		24,425	27,928	32,720	37,225	41,379
Utilidad neta	-44412	7,423	23,509	22,896	42,972	55,992
		2%	7%	6%	10%	12%

COK	20.0%
VPN	34,575
TIR	43%
PayBack	3 años
ROI	244%

Elaboración propia.

7.9 Análisis de sensibilidad

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad para identificar cuáles son los factores que más impactan en los ingresos y cuáles en los costos. Para los ingresos, se tomó cada una de las modalidades o fuentes de ingreso y se asumió como escenario pesimista que no haya ventas de esa fuente en particular. Para el escenario optimista se asumió un 50% más de lo esperado. Se puede observar que el factor que más impacta es el número de suscripciones tanto de usuario individuales como de instituciones.

Para los costos se asumió un incremento de 20% para el escenario pesimista y una reducción de 20% para el escenario optimista. Se puede observar que los costos variables directos de la producción por título es el factor que más influye.

Cuadro N° 8. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (a 5 años)							
		Pesimista	TIR	Esperado	TIR	Optimista	TIR
Ingresos	N° ejemplares vendidos - Usuario indiv.	0	34%	136	43%	204	47%
	N° ejemplares vendidos - Prog. Acad.	0	37%	100	43%	150	46%
	N° suscripciones individuales	0	0%	3,291	43%	4,937	225%
	N° suscripciones institucionales	0	0%	5	43%	8	119%
Costos	Costo directo por título	S/. 10,200.00	12%	S/. 8,500.00	43%	S/. 6,800.00	65%
	Subvención acceso abierto (costo por título)	S/. 3,000.00	32%	S/. 2,500.00	43%	S/. 2,000.00	53%
	Fee - Hosting de portal oficial	S/. 38,565.07	30%	S/. 32,137.56	43%	S/. 25,710.05	55%
	Fee - Licencia plataforma de canal propio	S/. 56,750.86	35%	S/. 47,292.38	43%	S/. 37,833.90	77%

Elaboración propia.

7.10 Conclusión financiera

El proyecto, desde el punto de vista *Stand-alone*, es viable y sostenible ya que el VPN (Valor Presente Neto) es positivo de S/34.575, la TIR (Tasa Interna de Retorno) 43% y el payback es de 3 años.

Capítulo 8. Conclusiones

Luego de desarrollar los capítulos de la presente tesis, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- En respuesta al objetivo general, se valida la hipótesis propuesta en esta tesis y se concluye que la estrategia de distribución digital propuesta para la Editorial UPC sí es autosostenible ya que el análisis financiero demuestra su viabilidad sostenida en el tiempo y, al desarrollar la estrategia, se está atendiendo las necesidades de los *stakeholder* o partes interesadas: la Universidad se beneficia de la visibilidad y detectabilidad de su producción intelectual, los compradores tienen alternativas más directas para la adquisición de contenido y los lectores tienen alternativas que se ajustan a sus necesidades de consumo.

En respuesta a los objetivos específicos, se puede concluir lo siguiente :

- Si bien las estrategias de distribución y modelos de negocio utilizados por las editoriales universitarias de la región varían debido a que no todas tienen el objetivo de generar ingresos, sí se identificaron dos tendencias: la publicación de libros de acceso abierto y la impresión bajo demanda (IBD). Sin embargo, también se identificó que estos modelos son aplicados sin el respaldo de una política institucional de las Universidades. En ese sentido, son actividades exploratorias.
- En cuanto a los retos o dificultades que suponen las tendencias de distribución y consumo de libros digitales actuales para la autosostenibilidad de las editoriales universitarias, la demanda de contenido de acceso abierto es un reto para la sostenibilidad financiera pero en respuesta surgen nuevos modelos como el cofinanciamiento y el pago por publicación. En esta tesis se propuso otro modelo mediante el cual la venta de un catálogo principal subvenciona un catálogo secundario de acceso abierto.
- Otro reto que suponen las tendencias de distribución y consumo de libros digitales es lograr la detectabilidad de los títulos ya que los medios digitales y los modelos de larga cola han generado una gran cantidad de títulos disponibles pero no todos

son encontrados. La respuesta a este reto radica en la adecuada gestión de la metadata, para lo cual resulta vital adecuarse a un estándar como Onix y utilizar otras herramientas que fomenten la detectabilidad de los títulos y autores tales como el ORCID, para identificar a los autores y el DOI para identificar las publicaciones.

Respecto a la estrategia de distribución digital propuesta específicamente en esta tesis para Editorial UPC, se puede concluir lo siguiente:

- Dado que Editorial UPC es una editorial académica universitaria, los títulos que calzan con su catálogo suelen ser especializados y, por lo tanto, de interés para grupos de lectores no muy numerosos. Por ello, el modelo de larga cola es el que mejor aprovecha las oportunidades de publicación de la editorial ya que permite llegar a más lectores al ofrecer títulos para distintos grupos. Así, su público es la suma de varios grupos.
- Al distinguir a los generadores de la demanda, a los compradores y a los lectores como agentes diferentes, se logró identificar que un comprador puede adquirir contenido para distintos grupos (es el caso de las bibliotecas, por ejemplo).
- Debido a los dos puntos anteriores, se llegó a la conclusión de que evaluar la viabilidad financiera de todo el catálogo (grupo de títulos) es más eficiente que evaluar la viabilidad de cada título por sí solo.
- La principal fuente de ingresos es la suscripción de instituciones y usuarios individuales a través de la plataforma de canal propio (así lo demuestra el análisis de sensibilidad). Por ello, los principales generadores de demanda para el modelo propuesto son los docentes y directores de programas académicos (que son quienes escogen los títulos de bibliografía básica o recomendada para cada programa o curso). En ese sentido, las adopciones se convierten un factor clave de éxito para la estrategia propuesta.

Referencias bibliográficas

Anaya, J (2016) *Ánimo, que la realidad puede ser peor*. En Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y El Caribe (Eulac), *Del libro, conocimiento y otras adicciones*. Guadalajara : Eulac

Armañanzas, E. (2010). El libro electrónico, una gran herramienta para la cultura y la educación. En *Actas del Congreso Euro-Iberoamericano. Alfabetización mediática y culturas digitales*. Sevilla, 13 y 14 de mayo. Recuperado de <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/.../El%20libro%20electrónico,%20una%20gran%20herramienta%20para%20la%20educación.pdf>. [Consulta:10 de agosto de 2013].

Armañanzas, E. (2013) Breve Historia y largo futuro del ebook. *Historia y Comunicación Social*, 18 (Especial Diciembre), 15-26.

Bandini, R. (2013) ¿Proteger eBooks con DRM Social? [Entrada en blog] *#MundoEbooks*. Recuperado de <https://blogs.infobae.com/mundo-ebooks/2013/08/23/proteger-ebooks-con-drm-social/index.html> [Consulta: 26 de junio de 2018]

Beall, J (2016) Scholarly Communication, Open Access and South America. En *Tendencia Editorial*, (10). Recuperado de <http://www.eulac.org/cdd/documentos/01-tendencia-editorial/te-10/index.html#p=6> [Consulta: 13 de junio de 2018]

Casal, M. (2018) Repositorios, conceptos principales y elementos para su gestión. En Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), *Acceso abierto*, (pp 73-85). Bogotá: Cerlalc.

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) (2017) *El libro en cifras. Boletín estadístico del libro en Iberoamérica*, 11(Agosto) ISSN 2322-6234.

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) (2017a) Estudio diagnóstico del sector editorial del Perú. Recuperado de <https://info libros.cpl.org.pe/diagnostico-sector-editorial-peru/> [Consulta: 19 de junio de 2018]

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc) (2018) *Radiografía de la autopublicación en América Latina*. Recuperado de http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2018/02/CERLALC_PUBLICACIONES_OLB_Radiografia_autopublicacion_150218.pdf [Consulta: 16 de febrero de 2018]

Chávez, G. (2008) Publicaciones digitales: las nuevas reglas del juego. En Feria Internacional del Libro de Guadalajara, *Memoria del III Foro Internacional de Edición Universitaria*.

DISI (2018) *Historia y evolución de las Tablets*. Recuperado de <http://disi.es/un-poco-de-historia-de-las-tablets/> [Consulta: 26 de junio de 2018]

Digital-editorial (2018) *El formato epub*. Recuperado de <https://digital-editorial.com/el-formato-epub/> [Consulta: 26 de junio de 2018]

Dosdoce.com (S. f.) Evolución de las startups en el mundo del libro. Recuperado de <http://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2017/05/Evoluci%C3%B3n-de-las-startups-en-el-mundo-del-libro.pdf> [Consulta: 09 de agosto de 2018]

Dosdoce.com (2014) Nuevos modelos de negocio en la Era digital. Recuperado de http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf [Consulta : 09 de agosto de 2018]

El País (2012) ¿Me hago un iBook? *El País*. Recuperado de https://elpais.com/tecnologia/2012/01/23/actualidad/1327349688_539777.html

[Consulta: 26 de junio de 2018]

Gestión (20 de julio de 2018) “Queremos incorporar la Ley del Libro en esta nueva legislatura” [Entrevista a Patricia Balbuena, Ministra de Cultura]. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/queremos-incorporar-ley-libro-nueva-legislatura-239053>

[Consulta: 09 de agosto de 2018]

Giménez, E. & Córdoba, J. (2018) Ciencia, circulación y apropiación: la edición universitaria y el acceso abierto. En Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), *Acceso abierto*, (pp 55-70). Bogotá: Cerlalc.

Gil, M. (2011) La impresión bajo demanda uno a uno como modelo de negocio: dudas razonables [Entrada de blog] En Antinomias libro. Recuperado de: <https://antinomiaslibro.wordpress.com/2011/07/04/impresion-bajo-demanda/> [Consulta: 05 de julio de 2018]

Hailey, J. & Salway, M. (2016) New routes to CSO sustainability: the strategic shift to social enterprise and social investment. *Development in Practice*, 26 (5), pp. 580-591, doi: 10.1080/09614524.2016.1188886

Hurtado, J. (2015) La estrategia de distribución del editor, respuestas a la incertidumbre digital. Recuperado de : <http://jaimeivanhurtado.com/la-estrategia-de-distribucion-del-editor-respuestas-a-la-incertidumbre-digital/> [Consulta: 05 de julio de 2018]

Instituto de Opinión Pública (PUCP) (septiembre de 2015). Boletín n.º 137 Estado de la opinión pública. Libros y hábitos de lectura, año XI. Recuperado de: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52103/BoletinIOP_PUCP_137.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta : 25 de julio de 2018]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018) Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf [Consulta: 25 de julio de 2018]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018a). Perú : indicadores de educación por departamento, 2007-2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf [Consulta : 25 de julio de 2018]

Kulesz, O (2010) *La edición digital en los países en desarrollo*. Recuperado de: <http://alliance-lab.org/etude/archives/120?lang=es#refmark-7> [Consulta: 29 de junio de 2018]

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018) Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf [Consulta: 25 de julio de 2018]

Neturity (s.f.) Estándares internacionales ONIX e IBIC/Thema. Recuperado de <http://neturity.com.es/web/editorial-y-libro-digital/estandares-internacionales-onix-e-ibic/> [Consulta : 09 de agosto de 2018]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y (s.f.) Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Ediciones Deusto. Recuperado de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> [Consulta: 01 de junio de 2018]

Peru Retail (2017) Consumo en Perú sufre su peor caída en los últimos cinco años. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/consumo-peru-caida-2017/> [Consulta : 25 de julio de 2018]

Planas, E. (12 de noviembre de 2017) «Nuestra industria del libro vive su momento más bajo en 50 años» [Entrevista a José Carlos Alvarino, presidente de la Cámara Peruana del Libro]. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/luces/libros/nuestra-industria-libro-vive-momento-50-anos-noticia-480662> [Consulta: 20 de julio de 2018]

Podiprint (2017) Evolución de la Distribución e Impresión Bajo Demanda. Recuperado de <https://www.podiprint.com/noticias/informe-impresion-bajo-demanda/> [Consulta: 04 de julio de 2018]

Poliscience (S.f.) Definición y tipos. Recuperado de <http://poliscience.blogs.upv.es/open-access/repositorios/definicion-y-tipos/> [Consulta: 25 de julio de 2018]

Quevedo, Luis (2016) El libro universitario y el mercado editorial. En Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y El Caribe (Eulac), *Del libro, conocimiento y otras adicciones*. Guadalajara : Eulac

Sagastizábal, L. (2016) Prólogo. En Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y El Caribe, *Del libro, conocimiento y otras adicciones*. Guadalajara : EULAC

Sancho, R. (enero 2012) LIBER-2011. Mesa redonda: « Distribución digital académica: cómo dar visibilidad a los libros académicos ». Revista Española de Documentación Científica, 35, (1), 175-189. Recuperado de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/730/810> [Consulta: 04 de julio de 2018]

Suber, P. (2018) ¿Qué es el acceso abierto? En Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc), *Acceso abierto*, (pp 9-28). Bogotá: Cerlalc.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) (2018). Informe bienal sobre la realidad universitaria. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/> [Consulta : 12 de agosto de 2018]

Universidad Complutense de Madrid (UCM) (2018) Editoriales. Un proyecto para Tecnologías de la Sociedad de la Información de la UCM. Recuperado de <https://trabajoeditorialesucm.wordpress.com/definicion-de-editorial/tipos-de-editorial/> [Consulta : 12 de agosto de 2018]

Universidad del Pacífico (UP) (2015) Evaluación económica de la Ley N° 28086 “Ley de Democratización del Libro y Fomento de la Lectura”. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)

Torres, P. & Forero, E. (s. f.) «De la distribución de libros electrónicos y los nuevos escenarios de compra y uso a nivel institucional» [Entrada de blog] Recuperado de <http://jaimeivanhurtado.com/de-la-distribucion-de-libros-electronicos-y-los-nuevos-escenarios-de-compra-y-uso-a-nivel-institucional/> [Consulta : 25 de julio de 2018]

Vicente, A. & Gozzer, S. (diciembre de 2014) El ecosistema de los metadatos: producción, comercialización y posicionamiento en Internet. *Trama & Texturas* (25). Recuperado de: <http://neturity.com.es/web/editorial-y-libro-digital/estandares-internacionales-onix-e-ibic/> [Consulta: 05 de julio de 2018]