

«Los lectores quieren acceder a los contenidos en cualquier momento, dispositivo y formato»

Entrevista a Enrique Dans*

Martín Gómez

<http://eljojofisgon.com>

Desde hace varios años el sector editorial viene incorporando sin mayores dificultades diferentes tecnologías digitales al desarrollo de una serie de procesos: la escritura, la corrección, la traducción, la maquetación, la impresión, la comunicación, la promoción y la comercialización. En principio, la adopción y la asimilación de estas herramientas tecnológicas no han presupuestado grandes problemas o trastornos para el sector. Algo muy diferente ha pasado cuando se ha puesto sobre la mesa la cuestión del cambio de soporte en la publicación y la lectura de libros, revistas y otros productos editoriales que tradicionalmente han servido como vehículos de la cultura escrita –es decir, cuando se considera el paso, al menos parcial, del papel a lo digital–. Es como si para ciertos segmentos del sector la llegada del libro electrónico y de los contenidos digitales en general fuera el anuncio inminente e inequívoco del Apocalipsis.

Cuando se habla de la emergencia de lo digital en el sector editorial, una buena parte de la atención a menudo se centra en el libro electrónico. Sin embargo, está claro que los dispositivos de lectura y los libros electrónicos sólo son dos elementos más entre los muchos que entran en juego en la relación entre lo digital y el sector editorial. Entre ellos vale la pena mencionar el tamaño de la oferta de contenidos, los modelos de producción y de negocio,

* Profesor del IE Business School, consultor en sistemas y tecnologías de información, accionista de diversas empresas, autor de *Todo va a cambiar* (Deusto, 2010) y del blog enriquedans.com.

las condiciones de los contratos de gestión de derechos, el establecimiento del precio y del porcentaje correspondiente a las regalías que recibe el autor, la definición de estándares técnicos y de formatos, las nuevas posibilidades de desarrollo de contenidos que se abren, los modelos de acceso a ellos, la convergencia y la interoperabilidad entre los distintos formatos y dispositivos de lectura, las plataformas de comercialización, la gestión de los metadatos, el registro de las ventas y del comportamiento de los lectores, las herramientas de promoción y comunicación, la construcción de públicos y las nuevas formas de relacionarse con ellos, las transformaciones que están sufriendo nuestros hábitos de lectura y nuestras competencias lectoras o la relación entre la lectura y el consumo de otro tipo de contenidos.

De éstos y otros temas habla Enrique Dans en esta entrevista acerca del proceso de reconversión del sector editorial hacia lo digital. Esta entrevista tuvo lugar el miércoles 1 de junio de 2011 mientras se celebraba la Feria del Libro de Madrid, por lo que es bastante probable que entre su realización y su publicación se hayan registrado ciertos cambios en la situación de algunos de los aspectos abordados en ella –lo cual da cuenta de la velocidad a la que se están produciendo las transformaciones que la industria de los contenidos viene viviendo desde hace unos años–. Es indudable que el panorama de la industria editorial española no volverá a ser el mismo una vez desembarquen actores extranjeros provenientes del mundo tecnológico como Amazon, Google ebooks o Kobo, que ya anunciaron que este otoño empezarán a operar en España.

Las opiniones expresadas por Dans en esta entrevista no deberían sorprender a quienes sigan sus intervenciones públicas con respecto a la evolución y al estado actual de la economía digital, a las transformaciones que hoy en día está sufriendo la industria de los contenidos, a la defensa de la neutralidad de la Red, a la oposición al canon digital y a la Ley Sinde o al apoyo a los movimientos 15M y NoLesVotes.

¿De qué manera está contribuyendo Internet a la transformación de nuestros hábitos de consumo de contenidos?

De todas las maneras. Hoy en día los hábitos de consumo exigen contenidos en tiempo real, por lo cual la idea de periodicidad es absurda. Nadie quiere contenidos periódicos. Queremos información con capacidad de profundizar en ella o de hacer *click* y ver por qué se dice algo, en qué se basan las fuentes para decirlo y por qué se opina una u otra cosa. Por tanto, exigimos profundidad en forma de hipervínculos y capacidades sociales en la información: es decir, que no sólo la asumamos sino que también podamos reenviarla, comentarla,

votarla, promoverla, etc. En fin, un montón de funciones sociales sin las que ahora nos sentimos incómodos porque nos falta algo.

¿Cuál es su percepción con respecto a la actitud actual de la industria editorial española frente a la emergencia de los contenidos digitales?

Creo que en general es muy mala y poco interesante. Es una actitud muy típica de la mayor parte de los sectores industriales que cuando son afectados por la disrupción generalmente tienden al inmovilismo, a quedarse quietos, a cerrar los ojos y a esperar a que cuando los abran el monstruo se haya ido, a hacer la maniobra del avestruz que consiste en enterrar la cabeza bajo la arena o a protestar pidiendo protección. Estamos viendo cosas que no valen mucho la pena. Vemos reacciones muy primarias y absurdas.

Haber intentado hacer algo no legitima a la industria para decir ahora que no funciona: algunos periódicos se lanzaron al mundo de la información digital y lo hicieron rematadamente mal porque no fueron capaces de obtener una rentabilidad vía publicidad y ahora dicen que lo que pasa es que la publicidad no funciona. No, lo que pasa es que no saben hacer la publicidad porque los hay que ganamos bastante con la publicidad y no tenemos ninguna queja. Se trata de alguna manera de aprender a construir en un escenario nuevo y de no intentar proteger a toda costa el antiguo, que es lo que los medios llevan mucho tiempo intentando hacer basándose en que sus ingresos dependen todavía de un modelo que hoy en día resulta anticuado.

Se trata de aprender a construir en un escenario nuevo y de no intentar proteger a toda costa el antiguo

¿Cuáles son las estrategias a las que debería recurrir la industria editorial para construir una oferta legal de contenidos digitales amplia, diversa y atractiva que motive a los consumidores a pagar por éstos?

La estrategia consiste en aportar valor. La gente paga por aquello que le aporta valor. ¿Qué se puede hacer con un libro en Internet? Se pueden hacer un montón de cosas: una edición social de la obra, un libro que esté abierto a que la gente comente lo que va leyendo o permitirle al lector poner sus marcadores, sus ideas y sus vínculos. Lo que quieras. Se puede hacer que la experiencia de lectura mejore porque ya no estás limitado al formato habitual del libro. La cuestión es que tenemos que aprender que cuando el cliente tiene la posibilidad de acceder a algo va a conseguirlo y que, por lo tanto, el hecho de que intentemos prohibírselo no va a contribuir a nada. Tene-

mos que adaptarnos. Y adaptarse quiere decir proporcionar una oferta que tenga un precio disuasorio como para que a alguien no le compense dedicarse a buscar por debajo de las piedras una edición que va a ser peor y que no va a tener los formatos o las mejoras que nosotros le podemos poner.

¿Cree usted que el reducido tamaño de la oferta de contenidos digitales que el sector editorial está poniendo a disposición de los consumidores constituye un obstáculo para la penetración de éstos y, por lo tanto, para el crecimiento del mercado?

Lo que se está haciendo con la oferta actual es alimentar al monstruo. Si tú vas a buscar un libro en español e intentas encontrarlo en formato electrónico porque te apetece leerlo ahora mismo y no quieres esperar a que abran las tiendas pasado mañana porque es sábado, te vas a buscarlo a la Red. ¿Qué haces si dentro de la oferta legal no hay ninguna manera de localizar el libro que quieres porque te metes en Amazon y resulta que su oferta de títulos en español es ridícula y luego cuando vas a Librandia te encuentras con que la suya es todavía más ridícula? Pues lo buscas en otros sitios: donde alguien

Estamos haciendo que la gente se acostumbre a un modelo de consumo basado en no pagar

lo ha escaneado y ha conseguido subirlo digitalizado. Te lo bajas de donde buenamente quieras porque te apetece y porque puedes.

¿Qué estamos provocando al retrasar esta entrada del catálogo en la Red? Estamos haciendo que la gente se acostumbre a un modelo de consumo basado en no pagar. Y esto lo estamos haciendo porque las librerías se quejan si de repente ponemos todo el catálogo en línea. Pues mira qué bien: para que no se queje el canal que está en baja, estás fastidiando al canal que está en alza. Si esa es toda la visión de negocio que tiene un actor del sector editorial, quizás sea mejor que se dedique a otra cosa.

¿Considera usted que vender libros debe seguir siendo la razón de ser de la industria editorial o que más bien ésta debería buscar nuevas fuentes de ingresos en productos y servicios diferentes pero afines y complementarios?

El problema es que la industria editorial no sabe qué hacer. Es lo mismo que ocurre con la música. La industria de la música sabe vender CDs y si la pones a hacer otra cosa no sabe hacerlo o lo hace mal, se niega a hacerlo y lo desprecia porque no sabe vender. Al final lo que tenemos es un problema de auténtica adaptación. Actualmente nos estamos encontrando con empresas que no saben desvincularse del libro y que si pretenden vender otras cosas no saben

hacerlo cuando en realidad lo que deben hacer hoy en día es clarísimo: en cuanto tengan un contenido, sacarlo en todos los formatos posibles.

Yo publiqué en marzo de 2010 un libro en papel y éste sólo estuvo quince días exclusivamente en versión impresa porque a las dos semanas ya alguien lo había digitalizado, cosa que además podía hacer porque la licencia Creative Commons bajo la cual fue publicado lo permitía. Muy poco tiempo después el libro ya estaba disponible en todos los formatos de *e-book*, en iPad, en iPhone y ahora mismo yo voy a poner una edición social para que la gente lo comente y escriba sobre él. Se trata no sólo de aprovechar todos los nichos que buenamente te entregan teniendo en cuenta que muchos de ellos tienen además un modelo de negocio asociado, sino también de darle al cliente lo que quiera relacionado con el contenido que le estás ofreciendo. Cuanto más consumido sea ese contenido mejor porque son más las cosas que se pueden hacer con él.

Es necesario desarrollar ofertas sencillas que mejoren el producto y que tengan características sociales

¿Cuáles son los componentes que debería tener un modelo de negocio para que la industria editorial encuentre su lugar en un entorno en el que los contenidos digitales ocupan un lugar central?

Es necesario desarrollar ofertas sencillas, dotadas de una cierta profundidad, que mejoren el producto y que tengan características sociales porque el hecho de leer un libro tiene una parte social. Yo estoy leyendo un libro porque quiero consumir su contenido, pero luego también me apetece comentarlo en una especie de tertulia que me puedo montar sobre la marcha. Antes muy poca gente iba comentando los libros que se había leído y como mucho dejaban caer algún comentario en una conversación de café. Esto ahora puede potenciarse muchísimo hasta convertirse en una parte muy importante del atractivo de los libros. Se trata de darle a la gente la posibilidad de expresar sus inquietudes.

Es muy simple: tú pon el texto plano en una página web convencional y dale a la gente una aplicación para que pueda marcar lo que quiera del libro y hacer comentarios sobre ese fragmento que ha marcado, mandarlo a Twitter si tiene menos de 140 caracteres o subirlo a Facebook para compartirlo con los miembros de su red de contactos. Dale eso y ya verás cómo la gente tiene un hábito de lectura completamente distinto. Es más, seguramente la gente estará leyendo en donde quiera —en papel o en un *e-book*— y de vez en cuando verá algo que le apetece destacar, abandonará su lectura e irá a la página web para introducir lo que le ha apetecido destacar, comentar,

vincular o enviar. Se trata de ofrecer propuestas de valor alternativas dándole atractivo a todo esto.

¿Cree usted que sistemas de control como el Digital Rights Management –DRM–, los entornos cerrados y las restricciones geográficas constituyen un obstáculo para el desarrollo y el crecimiento del mercado de los contenidos digitales?

Es clarísimo. Lo que hacen esos métodos es intentar construir una escasez donde no la hay. Y construir una escasez hace que la gente se salte las limitaciones que tú le has construido artificialmente para recuperar la abundancia que saben que tiene y que proviene del formato. La cuestión aquí es entender que donde no hay escasez es absurdo crearla.

Hay una diversidad enorme de dispositivos y los usuarios quieren que el contenido sea accesible desde todos

No tiene sentido seguir con esos sistemas absurdos de ‘me bajo el libro, instalo no sé qué y ahora tengo que andar ejecutando el programa que me he descargado’. Yo lo que quiero es hacer *clic* y empezar a leer. Adobe es una compañía que le ha hecho

mucho daño a esta industria y que seguirá haciéndoselo mientras no la echen porque es un muy mal compañero de viaje.

¿Cómo ve usted los distintos tipos de dispositivos de acceso a los contenidos digitales –ordenadores de sobremesa y/o portátiles, netbooks, smartphones, tablets, e-readers, etc.– en materia de evolución y posibles nuevos desarrollos, de potencial de penetración en el mercado, de posicionamiento en éste y de acogida entre los consumidores?

No creo ni que nos lo tengamos que plantear. Lo que tenemos que plantearnos es que hay una diversidad enorme de dispositivos y que yo como usuario quiero que el contenido sea accesible desde todos –cada uno con su limitación de formato, de tamaño de pantalla, etc.– y con una continuidad. Kindle lo ha hecho muy bien. Yo compré un Kindle y ya lo tengo instalado en mi *laptop*, en mi ordenador de sobremesa, en mi iPad y en mi Blackberry. No me voy a poner a leer un libro en mi Blackberry pero me gusta tener la posibilidad de abrirlo y encontrarme con que la lectura está parada justo allí donde la dejé en cualquiera de mis otros dispositivos, en la misma referencia, y que lo que yo marqué está ahí porque me viene comodísimo en algunos momentos cuando quiero citar un libro o revisar algo que anoté. Cuando yo estoy leyendo un libro, éste está en mi cabeza y quiero que esté presente en cualquiera de mis dispositivos. Entonces si se llega a inventar

un dispositivo en forma de pantalla enrollable y semitransparente, quiero que mi libro también esté ahí y que no existan restricciones de ningún tipo para que sea así. Estamos hablando de contenidos digitales que por naturaleza son líquidos, de *bits* que se mueven por todas partes.

¿Cree usted que la entrada de Amazon a España contribuirá a dinamizar el mercado de los contenidos digitales en el sector del libro?

Sí, es indudable que el hecho de que entre un competidor potente que se sabe la lección como Amazon va a hacer que muchos otros actores que hasta ahora no tienen dinamismo se dinamicen. Es importante que haya una cierta actividad de gente y de empresas que quieren cambiar las cosas y que tienen tanto potencia como pulmón financiero para poder hacerlo. El hecho de que el mercado del libro digital se dinamice hoy en día depende de este tipo de actores potentes.

¿Considera usted que la llegada de Amazon les pasará factura a los actores del sector que no han sabido adaptarse a las transformaciones que vienen teniendo lugar en su entorno como consecuencia de la emergencia de los contenidos digitales?

Sin duda. Amazon tiene un porcentaje importante del mercado y hay personas que actualmente nos dedicamos a pedir libros a Amazon UK o Amazon.com. Es por esto que en cuanto Amazon entre a España y haya una oferta razonable y buena de títulos en español, yo estoy seguro de que va a ocupar un porcentaje muy interesante del mercado.

¿Cuál es su percepción con respecto a la manera como la industria editorial española viene gestionando su reconversión hacia lo digital?

Las editoriales intentan controlar el tiempo, que es algo imposible. Los actores del sector intentan que las cosas pasen a la velocidad que ellos dicen cuando en realidad las cosas pasan a la velocidad que la tecnología y el mercado marcan, no a la que ellos quieren. Siguen creyendo que pueden controlar el mercado y protegerse con leyes absurdas como si éstas fueran a cumplirse o permitieran poner en marcha un mecanismo de persecución. No van a poder cortarles una mano a quien descargue un libro. Si les asusta que les pirateen sus libros y no crean un modelo de oferta, se van a quedar con la piratería ahí durante mucho tiempo. En ese sentido, actitudes como la de José Manuel Lara de Planeta son absurdas y lo único que reflejan es que muchas editoriales pretenden controlar lo que ya es incontrolable.

¿Cuáles son los elementos que debería incorporar la industria editorial española en su estrategia de reconversión hacia lo digital para garantizar su supervivencia al largo plazo?

Para empezar, en el diseño de esta estrategia se tendría que pensar en el producto digital como el primer producto y eso es muy difícil para quien ha defendido toda su vida el libro físico y que aún cree que el libro digital es cosa de *freaks* o de minorías. La industria tiene que plantearse que su producto es digital porque se expresa, se vende, se usa y se consume en la Red y que en caso de que alguien lo quiera puede imprimírselo pero teniendo en cuenta

La industria editorial no puede pensar que la gente va a seguir leyendo en papel dentro de dos generaciones

que el libro en papel es un subproducto. El libro impreso pasa a ser un subproducto y el libro digital es el producto principal que se consume en la Red. Es posible que al principio el consumo sea minoritario y que haya mucha gente que por cuestiones de carácter generacional siga prefiriendo leer libros en papel. Pero la industria ya tiene que haber avanzado su estrategia para cuando eso cambie porque ya sabe que va a cambiar. La industria editorial no puede pensar que la gente va a seguir leyendo en papel dentro de dos generaciones porque no es así, de la misma manera que no seguimos leyendo en papiro. Tiene que plantearse un cambio de este tipo y a lo mejor muchas de sus estructuras ya no son válidas. A lo mejor toda la inversión que tiene en distribución pasa a tener una importancia estratégica muchísimo menor.

¿Cree usted que si actores ajenos al sector editorial como operadoras de telecomunicaciones, proveedores de servicios en Internet, empresas de e-commerce, etc. entran en el juego de la comercialización de contenidos pueden terminar por desplazar de este negocio a los actores de la cadena de valor del libro y quitarles el lugar que han ocupado tradicionalmente?

Esto ya ha pasado en otros sectores. Seguramente hoy en día el actor principal del mundo de la música es Apple. Y Apple antes no pertenecía al mundo de la música ni tenía nada que ver con esta industria. Sin embargo, fíjate en lo que se ha convertido. Entre las compañías que vienen de otros ámbitos como el tecnológico y empresas de nueva creación que a pesar de las dificultades intentan hacer un producto pensado para la Red como Spotify o Grooveshark, les roban la tostada a aquellas que no hacen nada y que se quedan en el inmovilismo más patente. Se trata de algo que siempre pasa en todos los sectores.

Cuando en una industria irrumpe una innovación disruptiva, la mayoría de los que eran líderes en la época anterior adopta una postura defensiva y de intentar no hacer nada, de preservar su modelo de negocio, de protestar contra la innovación, de intentar ilegalizarla y cosas de ese tipo. La innovación siempre proviene de fuera, de los que no estaban antes. En Estados Unidos tienes modelos como los de *The Huffington Post*, Weblogs, Inc., Gawker Media y toda una serie de medios que han ido apareciendo y que han aprovechado muchísimo más las características del nuevo entorno debido a que no tienen las mismas condicionantes del escenario anterior, que es lo que permite que se adapten mucho mejor. Por otro lado, lo que hacen los medios tradicionales es descalificar a esos nuevos entrantes o decir que no hacen verdadero periodismo. En síntesis, es lo mismo que ocurre en el sector editorial clásico. Si te fijas en las editoriales de libros, quien se ha llevado realmente toda la miga de la industria es Amazon. Se trata de un actor que hace poco no existía, que no tiene los condicionantes que tienen las grandes editoriales con respecto al sistema de distribución y que, por supuesto, lo hace mucho mejor.

¿Cómo valoraría usted la experiencia de algunas plataformas de comercialización de contenidos digitales desarrolladas y puestas en marcha por grandes actores de la industria mediática y editorial española como Orbyt y Libranda?

Conozco Libranda porque estaba surgiendo justo cuando mi libro iba a salir con el sello Deusto, de Planeta. He criticado esta plataforma y ahora sigo criticándola bastante. Libranda tiene un catálogo ridículamente pequeño y un posicionamiento extrañísimo que nadie entiende porque lanzó al mercado de consumo un producto que no es de consumo. Es un producto que está pensado para sostener al intermediario cuando éste ya no es necesario. El cliente lo que quiere hacer es entrar a Libranda, encontrar el libro, hacer *clik* y comprarlo. No quiere meterse en Libranda, dar con el libro y encontrar una lista de posibles librerías adonde ir. Deberían ahorrarle al cliente ese paso que encarece el proceso y que carece de interés. El cliente quiere comprar directamente el producto con un *clik* sin que lo lleen y sin que le digan cuántos socios tiene la plataforma. Libranda es una propuesta de innovación modestísima porque trata de innovar lo menos posible.

Orbyt es un caso curioso porque es un producto que intenta proponer un esquema basado en un modelo Premium que en teoría ofrece mejores

El cliente quiere comprar directamente el producto con un solo *clik*, sin que lo lleen

contenidos que la edición en abierto de las páginas web de sus medios, privándolos del componente social por la necesidad de poner una barrera de pago cuando lo que queremos es compartir las noticias del día a día. Ahora están introduciendo algunas mejoras para que puedas entrar desde Twitter a un enlace de Orbyt que te ha compartido un amigo sin encontrarte con la barrera de pago. En el fondo están haciendo como muchos periódicos estadounidenses que se han gastado muchísimo dinero y tiempo en construir las barreras de pago con más agujeros del mundo. Esto no es malo y de hecho es necesario que las barreras de pago tengan esos agujeros porque si no Google no indexa los contenidos de estas publicaciones. Si las publicaciones se centran mucho en crear contenidos para Orbyt, éstos acabarán siendo bastante irrelevantes porque no son indexables. Y si los contenidos no se indexan, no estarán en mis búsquedas y, por tanto, tampoco estarán en mi cabeza. Si para comentar un contenido en Orbyt tengo que registrarme con mis datos de usuario y contraseña, sé que sólo terminarán leyéndolo los escasos suscriptores de la plataforma y no todo el mundo –que es lo que yo quisiera.

Hay que revisar esas propuestas de valor y pensar cuál parte debe realmente ser un servicio Premium y cuál un servicio libre y gratuito que sirva para potenciar la lectura aderezando la plataforma con publicidad de una manera conveniente y respetuosa, que es lo que teóricamente hace *El Mundo* aunque no muy bien.

Diría que quien produce contenidos debe tener claro que cuanto más circulen éstos mejor, sea en el régimen que sea: gratuito, de pago o restringido. A mí me va mejor cuanto más se mueve mi contenido. Yo soy consciente de que en cuanto publico un contenido en mi blog éste es reproducido automáticamente en una veintena de páginas web. La licencia bajo la cual publico mi blog permite hacerlo y gracias a eso a mí me va mejor. Si yo fuera un editor clásico, tendría que perseguir a esas páginas web y denunciarlas por aprovecharse de mi contenido. Pero no me interesa porque me va mejor así. Hacer este tipo de reflexión cuesta, lleva tiempo y exige una cierta experiencia, pero vamos a acabar allí. Al final te tienes que acostumbrar a que tu contenido circule mejor porque te consigue una mayor capacidad de generación de atención. Y mientras más atención tengas, mejor porque puedes monetizarla. Lo que no podemos hacer es tener un contenido, renunciar a monetizar la atención y pretender cobrar simplemente por quien quiera comprarse el ejemplar de nuestra publicación como se hacía en el quiosco porque esto ya no funciona así.