

# Modelos de negocio innovadores en la industria editorial de América Latina

Desafíos, limitaciones y oportunidades



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

CERLALC

Centro Regional para el Fomento del  
Libro en América Latina y el Caribe  
Bajo los auspicios de la UNESCO



**Jaime de Aguirre Hoffa**  
Ministro de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile  
*Presidente del Consejo*

**Margareth Menezes**  
Ministra de Cultura del Brasil  
*Presidenta del Comité Ejecutivo*

**Andrés Ossa**  
*Director*

**Alberto Suárez**  
*Secretario general (e)*

# Modelos de negocio innovadores en la industria editorial de América Latina

Desafíos, limitaciones y oportunidades



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

CERLALC

Centro Regional para el Fomento del  
Libro en América Latina y el Caribe  
Bajo los auspicios de la UNESCO

Publicado por  
**Centro Regional para el Fomento del Libro  
en América Latina y el Caribe (Cerlalc-Unesco)**

Calle 70 n° 9-52  
Tel. (57-1) 518 70 70  
libro@cerlalc.org  
www.cerlalc.org  
Bogotá, D.C., Colombia

*Documento elaborado por*  
Daniel Benchimol

*Coordinación del documento*  
José Diego González M.  
Gerente de Producción y Circulación del Libro  
Cerlalc

*Corrección de estilo*  
Robin Dimitrov

*Diseño*  
Carolina Medellín

*Diagramación*  
Magdalena Forero

ISBN 978-958-671-262-0



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# Contenido

<b>Introducción</b>	7
<b>Modelos de negocio digitales en la industria editorial</b>	13
<b>Criterio de selección de proyectos</b>	19
<b>Etapas del relevamiento</b>	25
<b>Mapa de los modelos de negocio innovadores en la región</b>	31
<b>¿Qué significa innovar en la industria del libro en América Latina?</b>	53
<b>Conclusiones</b>	63
<b>Referencias</b>	69



# Introducción



**L**a industria editorial enfrenta múltiples y complejos desafíos; sin embargo, en los últimos años, uno de ellos ha ocupado casi por completo la agenda de los encuentros profesionales del sector, como consecuencia directa de la acelerada masificación en el uso de las nuevas tecnologías, especialmente en los últimos quince años. La digitalización ha permitido ampliar el acceso a herramientas que posibilitan la producción y distribución de contenidos; esto ha llevado a que publicar contenidos, en cualquier formato, sea cada vez más sencillo y económico.

El volumen de información que se distribuye en Internet se ha multiplicado diez veces solamente en los últimos seis años<sup>1</sup>. Por ejemplo, cada minuto se suben a YouTube más de 500 horas de video y cada día se publican más de 40 000 canciones nuevas en Spotify. El sector editorial no es ajeno a este fenómeno: cada año se publican más de dos millones de libros nuevos (más de 5 000 por día) en todo el mundo.

---

1 En el año 2016 se distribuyeron cerca de treinta mil millones de GB solo en dispositivos móviles. En el año 2021, fueron trescientos mil millones.

Esto se combina con otro factor: la vida de cada nueva obra publicada se ha extendido significativamente, producto de las posibilidades de preservación y almacenamiento que permite la digitalización. Estamos en una era marcada por un crecimiento exponencial y continuo en la oferta de contenidos, inédito en la historia de la humanidad.

La producción editorial en su conjunto convive con una oferta que, año a año, es mucho más amplia y diversa, y que compite por el tiempo de atención de las personas, probablemente el bien máspreciado en estos tiempos, lo único limitado y escaso. Esta competencia se da tanto con grandes plataformas internacionales (Amazon, Spotify, Netflix, Disney Plus, por mencionar algunas) como con creadores de contenido que, a título individual, producen y atraen a audiencias específicas, mas no por ello menos numerosas. Todos estos cambios caracterizan a la nueva economía creativa, que posibilita que un individuo (autor, por ejemplo) pueda producir un contenido (un libro) y llegar a comunidades (lectores) en función de intereses, haciendo sostenible su producción cultural, sin que a *priori* sean necesarios intermediarios en esta relación.

En este complejo escenario, surgen muchos interrogantes respecto a cuáles serán las fuentes de generación de valor de la industria editorial y cómo podrá sustentarse económicamente en el futuro. ¿Cuál es la propuesta de valor de una empresa editorial frente a la posibilidad de un autor de autopublicarse y distribuir mundialmente su obra en todos los formatos? ¿Cuál es el rol de los distribuidores y las librerías frente a la incidencia de nuevos formatos (libros digitales y audiolibros) y nuevos canales (comercio electrónico)? ¿Cómo lograr que un libro nuevo sea descubierto por los lectores ante una oferta tan amplia de contenidos? ¿Cómo generar ingresos económicos y hacer sustentable un proyecto editorial ante una competencia de contenidos tan amplia y en ocasiones gratuita o muy económica? ¿Cómo hacer que la lectura de un libro siga siendo un consumo cultural atractivo frente a las propuestas audiovisuales e interactivas que realizan las grandes plataformas? ¿Podemos pensar que la venta unitaria de libros impresos en librerías seguirá siendo el principal modelo de negocio y forma de sustento del sector editorial en el futuro? ¿Puede un proyecto editorial en el contexto actual subsistir con un solo modelo de negocio?

En línea con estos interrogantes, este documento reúne una serie de proyectos que, desde América Latina, buscan proponer nuevas formas de monetización en la industria del libro. A partir de este recorrido, se intenta también identificar los desafíos, las dificultades y las oportunidades que supone inno-

var en esta industria y en esta región en particular. Entre los objetivos de este trabajo está comprender cómo es el funcionamiento de los nuevos modelos de negocio; cuáles son aquellos que se han desarrollado especialmente en América Latina, y arrojar luz sobre los aspectos que podrían ayudar a incentivar el fomento y desarrollo de un ecosistema más propicio a la innovación.



# **Modelos de negocio digitales en la industria editorial**



**U**n proyecto editorial, tenga o no fines eminentemente comerciales, requiere sostenerse económicamente para poder cubrir los costos que conlleva la producción y comercialización de libros. Durante décadas, el principal —y, en muchas ocasiones, el único— modelo de negocio de la industria editorial ha sido la venta unitaria de libros en formato impreso, utilizando las librerías físicas como canal de comercialización. Esto supone una dinámica de funcionamiento específica de los diferentes actores que forman parte del sector, toda una serie de eslabones que intermedian la relación entre los autores y los lectores. Existen en esta secuencia —que suele denominarse cadena de valor del libro— una serie de actividades esenciales que le aportan valor al proceso, y que de alguna manera sustentan el negocio y, en definitiva, el precio que finalmente paga el lector por el producto libro: la selección o curaduría inicial de los contenidos escritos que van a ser publicados; la producción misma de las obras (su edición,

corrección, diseño, etc.), lo que generalmente supone tareas y decisiones que enriquecen al contenido original; su reproducción (impresión); la distribución y comercialización, y las acciones de difusión y *marketing* que generan e incentivan la demanda. Cada una de estas etapas analizadas en forma aislada han sido cuestionadas en los últimos quince a veinte años. Solo por mencionar algunos casos, Internet ha posibilitado que cualquier persona pueda escribir, publicar y comercializar un libro en todas partes del mundo, sin que sea imprescindible que un editor o un librero participe en este proceso. El comercio electrónico permite poner a disposición un catálogo de libros mucho más amplio del que podría haber en ninguna librería física del planeta. Las técnicas de impresión por demanda posibilitan ofrecer y comercializar libros sin necesidad de tener un ejemplar impreso en un depósito o estantería. El libro digital hace posible acceder a nuevos modelos de negocio, más allá de la venta individual, tales como la suscripción o membresía.

Un modelo de negocio define qué producto o servicio específicamente ofrece una empresa al mercado, cuáles son los elementos y tareas esenciales que permiten su funcionamiento y cómo generar ingresos para poder llevar adelante sus metas. Internet y la revolución digital han generado un escenario donde no resulta nada sencillo que un proyecto editorial pueda subsistir y crecer aferrándose solo a un modelo de negocio (la venta de libros impresos en librerías físicas). Hoy en día, la mayoría de las editoriales deben considerar un ecosistema de comercialización multiformato (libro impreso, digital y audiolibro) y multicanal (tiendas físicas y comercio electrónico).

En el mismo sentido, han surgido factores que permiten imaginar formas diferentes y novedosas de distribuir, comercializar y generar ingresos con los contenidos que produce el sector editorial. Es así que emergen empresas como Epic!, Scribd, Perlego, Bookmate o Storytel, que comercializan contenidos digitales bajo un modelo de suscripción con un abono mensual, algo impensado solo una década atrás. También han surgido modelos basados en el financiamiento colectivo o micromecenazgo, *crowdfunding*, como el caso de Libros.com, donde se propone una financiación previa del proyecto editorial de parte de los propios lectores, invirtiendo la cadena de valor tradicional. Solo por mencionar dos de las múltiples posibilidades que surgieron en el nuevo contexto.

Uno de los ejes clave de un modelo de negocio es la propuesta de valor. Esto es, aquello que distingue al proyecto editorial, lo que lo diferencia de otros y, hasta en algún punto, justifica su existencia. La propuesta de valor sirve para definir las tareas esenciales que debe llevar adelante una empresa y

también los eslabones que le permitirán cumplir con su rol. En un contexto donde se ha facilitado enormemente el acceso a las herramientas de producción y comercialización de contenidos, los proyectos editoriales requieren pensar y definir su propuesta de valor con mucha claridad y precisión.

La cadena de valor del libro, que define las actividades que aportan valor al proceso de producción y distribución de un libro, han sido históricamente conceptualizadas en forma lineal, como parte de un proceso industrial, en donde a cada paso se incorpora valor al producto que finalmente se comercializa. En la actualidad, el contexto lleva a pensar menos en una cadena y más en una red de valor.

La edición de libros se compone de diversas actividades económicas esenciales que agregan valor. La digitalización permite el contacto directo de autores, lectores y editores, lo que disuelve las fronteras entre creación de contenidos y su recepción, es decir entre oferta y demanda. Asimismo, la web 2.0 permite la interacción de cada fragmento en la cadena de valor; esto quiere decir que los procesos de la cadena de valor se flexibilizan, se vuelven a veces circulares, por lo que la «cadena» se acerca cada vez más a una red de valor (González y Klein, 2015).

En la actualidad, existe una enorme proliferación de modelos de negocio en un sector donde apenas podíamos contar uno o dos. Este documento intenta poner el foco en aquellos proyectos que buscan explorar estas nuevas modalidades.

Existe una serie de investigaciones que, como esta, han buscado previamente dar cuenta de emprendimientos innovadores en la industria editorial. Durante los años 2014 a 2016, Dosdoce.com publicó tres informes que daban cuenta de los diferentes modelos de negocio digitales que por entonces emergían en la industria editorial en todo el mundo (*Nuevos modelos de negocio en la era digital*, *Consolidación de los modelos de negocio en la era digital* y *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*). En el año 2015, la Fundación Germán Sánchez Ruipérez publicó el documento denominado *Start Up del libro*, (González y Klein, 2015). Se trata de un análisis que puso foco en cómo los procesos editoriales agregan valor en la producción y comercialización de libros, y cuáles son las propuestas emergentes que intentan producir innovación en este sentido.

En el año 2017, Dosdoce.com publicó el documento *Evolución de las startups en el mundo del libro*, que incluyó un directorio con cerca de 1 100 empre-

sas que promueven la innovación en la industria del libro en diferentes ejes. El directorio abarcaba proyectos de todas partes del mundo y en diferentes categorías, dando cuenta de la efervescencia que ya por aquel entonces había en términos de proyectos nuevos y disruptivos. Este documento nació de una investigación realizada por Michael Bhaskar, quien identificó inicialmente trescientos emprendimientos. Esta lista fue ampliada por Thad McIlroy hasta alrededor de 900 proyectos.

En el marco del evento Readmagine 2020, la Fundación Germán Sánchez Ruipérez publicó el documento *Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia*, que destaca específicamente los cambios y transformaciones que se han acelerado producto de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Finalmente, durante el año 2022, el medio *Publishers Weekly* publicó un relevamiento que incluye a cerca de 1 300 empresas emergentes, partiendo del trabajo elaborado originalmente por Thad McIlroy años atrás. Sin embargo, ninguno de estos estudios han puesto el foco en la innovación en América Latina, ni considerado las particularidades que presenta esta región. Generalmente, reseñan proyectos que han emergido en Estados Unidos o en Europa. Por otra parte, en su mayoría consideran la innovación en una forma amplia, contemplando aspectos que no necesariamente están relacionados con la propuesta de valor y el modelo de negocio que se desarrolla. De ahí que este documento aporte una mirada diferente y complementaria.

# **Criterios de selección de los proyectos**



**E**l objetivo de este documento fue elaborar un mapa que identificara las empresas que están desarrollando nuevos modelos de negocio en torno a la industria editorial en América Latina. No busca por ello ser exhaustivo en su alcance, sino que por el contrario el documento tiene la intención de ilustrar, mediante ejemplos y casos relevantes, los desafíos, problemáticas y oportunidades específicas que se presentan en la región. Para el mapeo presentado como resultado de esta investigación, se emplearon los siguientes criterios de selección:

- El primer aspecto para que un proyecto pudiera formar parte de este mapa fue incluir aquellos basados en una forma novedosa de generar rentabilidad económica. El foco central de este documento era detectar proyectos vinculados con la industria editorial que desarrollaron modelos de negocio innovadores, es decir, diferentes a las formas tradicionales de comercialización de libros. No se incluyeron, por tanto, proyectos transformadores en otras áreas. Por ejem-

plo, con foco en la experiencia de lectura o que propusieran una forma de relación con los lectores diferente a lo habitual<sup>2</sup>. Sí se incluyeron aquellas plataformas o empresas de servicios que permitieron indirectamente a proyectos editoriales diseñar nuevas formas de monetización. Es el caso de las plataformas de comercio electrónico, impresión por demanda o distribución de libros digitales, cuyo modelo de negocio es la venta de una solución a una empresa editorial (B2B), que a su vez puede desarrollar un nuevo modelo de negocio en parte debido a la existencia de este servicio.

Vale remarcar que como modelo de negocio tradicional se entiende aquel en el que un editor comercializa sus libros a través de librerías físicas mediante la venta unitaria, percibiendo un ingreso por cada título adquirido por un lector. Un modelo de negocio innovador es aquel que provoca una transformación en este esquema de comercialización, por ejemplo, permitiendo que un lector pueda pagar un abono fijo para acceder a una cantidad ilimitada de contenidos, o bien adquirir un libro sin que medie una librería física, modificándose así la relación entre los eslabones de la cadena de valor del libro.

- La segunda condición fue que se tratara de proyectos surgidos en América Latina, aunque tengan en la actualidad presencia en otros territorios. Esto excluye, por lo tanto, aquellos emprendimientos surgidos en otras regiones, como Europa o los Estados Unidos, que pudieran tener una fuerte presencia en América Latina. El objetivo en este caso está relacionado con identificar las oportunidades y dificultades específicas en una región que tradicionalmente, por factores socioeconómicos, se ha visto en mayores dificultades para el desarrollo de este tipo de proyectos.

---

2 Ante la disrupción y las posibilidades que presentan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación desde hace al menos dos décadas, el terreno en materia de innovación en torno a las prácticas de lectura es muy fértil. En ello encontramos desde las experiencias de lectura colaborativa en redes sociales (como la #BorgesChallenge en Twitter), redes sociales específicas de recomendación de libros (como [www.alibrate.com](http://www.alibrate.com)), experiencias de lectura desarrolladas por fundaciones y ONG que buscan amplificar el alcance de la lectura (cómo el Desafío Leer 2020 que atrajo a más de un millón de lectores en Argentina o Videolibros enSeñas, una plataforma que amplía la lectura con foco en la accesibilidad), adaptaciones de libros a formato audio (como ejemplo, la experiencia de antologías creadas por Una Brecha), y hasta la inserción de realidad aumentada en libros impresos, como el reciente desarrollo *El reto de la sostenibilidad* de la Universidad Tecnológica de Monterrey.

- La tercera condición fue que se tratara de proyectos vigentes a 2023 y con una clara perspectiva de futuro. Se excluyeron, pues, aquellos que pudieron haber tenido un impacto considerable en el pasado, pero ya no están en funcionamiento por diferentes razones. Se trató de destacar los casos que han superado su etapa inicial para comprender así los desafíos superados. Cabe reconocer que el análisis de los obstáculos que pudieron haber enfrentado proyectos hoy desaparecidos arrojaría importantes conclusiones.
- Por último, se buscó que los proyectos pudieran demostrar su impacto en términos de resultados objetivos. Estos resultados medidos no solo en cuanto a los ingresos económicos, sino también en cuanto al efecto alcanzado en otros ejes (por ejemplo, en torno a la capacidad de alcanzar a una audiencia de lectores). Quedan así excluidos del mapeo proyectos en etapa muy embrionaria. Se intenta, además, dar cuenta del impacto que estos proyectos pudieron haber tenido por fuera del aspecto económico.



# **Etapas del relevamiento**



**E**l relevamiento que permitió dar cuenta de este mapa tuvo dos instancias. En una primera etapa, se elaboró una encuesta que se envió a diferentes actores de la propia industria para que postularan proyectos propios o de terceros. Se compartió, además, con referentes del sector y con asociaciones y gremios. Al mismo tiempo, se realizó una búsqueda manual de estos proyectos, bien a través de las apariciones que pudieran haber tenido en diferentes medios de comunicación, tanto generalistas como especializados, o bien por su presencia en ferias y eventos del sector.

En muchos casos, la identificación de un nuevo proyecto abrió la posibilidad de que otros emprendimientos fueran conocidos. Por dar un ejemplo, haber encontrado un primer club de libros permitió evidenciar posteriormente la presencia de este modelo en cada uno de los países.

A la recopilación de los proyectos, siguió una etapa de categorización en función de sus características comunes. Las categorías definidas fueron:

- **Librerías virtuales (tiendas de comercio electrónico):** se trata de tiendas que comercializan libros exclusivamente en línea (sin tener una tienda física). Estas plataformas siguen el modelo original de Amazon, ausente en la mayoría de estos territorios, concentrándose en brindar una buena atención al cliente, aplicando en ocasiones descuentos o beneficios agresivos, apostando por una entrega del producto rápida y por la posibilidad de ofrecer un catálogo mucho más extenso que el que se pudiera encontrar en una librería física tradicional. En algunos casos, incluyen además integración con impresión por demanda. Esto es, los libros se ponen a la venta, pero solo se imprimen luego de que la compra se haya realizado.
- **Clubes de lectura:** también denominados cajas literarias. Se trata de un modelo donde se comercializan libros en papel bajo un esquema de suscripción mensual. Es un modelo explotado muy fuertemente en otros territorios, como los Estados Unidos. Los lectores realizan un abono mensual para formar parte de un club de lectores y recibir a cambio una caja con libros seleccionados por quienes coordinan el club. Habitualmente, todos los lectores reciben el mismo libro cada mes, sin tener una precisión o referencia previa de que libro recibirán (son cajas sorpresa). Este modelo no solamente existe en la industria del libro, sino que se ha desarrollado para muchas otras categorías de productos (como son alimentos, vinos, manualidades e incluso ropa). En un escenario de sobreproducción de contenidos (cada año se producen más novedades editoriales en el mercado, inclusive durante la pandemia del COVID-19), el valor diferencial de estos clubes está justamente en la posibilidad de recibir un libro seleccionado previamente por un especialista. Este modelo de comercialización supone toda una optimización en el negocio del libro, con tiradas únicas de un mismo título a una escala mayor de lo regular (cientos o miles de ejemplares que son vendidos y entregados en un único mes). Además, visibilizan títulos que en ocasiones no son fáciles de encontrar en los canales tradicionales. Cada club puede tener enfoques que apelan a audiencias distintas: narrativa para adultos o libros para niños y adolescentes, por ejemplo.
- **Libros personalizados:** en este caso la propuesta parte de comercializar un libro en formato impreso personalizado en alguna de sus características, único para cada lector. Por ejemplo, con la incorporación del nombre del lector como uno de los personajes protagónicos de la his-

toria. Este tipo de modelos ha sido facilitado por las posibilidades que brinda el comercio electrónico, el desarrollo del *software* que permite generar este nivel de personalización en los contenidos, y finalmente la maduración de los servicios de impresión por demanda (ya que cada libro se imprime uno a uno, a pedido de cada lector). La audiencia mayoritaria de estas plataformas son los lectores infantiles, aunque encontramos algunos pocos casos que apelan también a las posibilidades de personalización en libros para adultos.

- **Bibliotecas de contenidos digitales:** la evolución reciente de varias tecnologías ha posibilitado que sea cada vez más sencillo comercializar y distribuir libros digitales y audiolibros sin intermediarios. Esto permitió el surgimiento reciente de diferentes propuestas en la región, que brindan acceso a este tipo de contenidos con distintas dinámicas de negocio. En ocasiones, la oferta apunta a lectores finales y en otra al acceso a una institución (una universidad, por ejemplo). Las hay además que apelan a una audiencia o nicho específico (arquitectos, ingenieros, etc.). El crecimiento en el consumo de contenidos digitales, especialmente durante el confinamiento provocado por el COVID-19, permitió que muchos de estos proyectos se consolidaran.
- **Plataformas y empresas B2B:** se decidió incluir en el relevamiento a las empresas de la región que indirectamente están posibilitando el desarrollo de estas nuevas formas de monetización, brindando servicios o soluciones tecnológicas. En este terreno encontramos una notable evolución de los servicios de impresión por demanda, así como también de tecnologías que permiten la distribución y comercialización de contenidos digitales.



**Mapa de los modelos  
de negocio innovadores  
en la región**



**A** continuación, se detallarán los principales proyectos que fueron detectados en cada una de las categorías expuestas. Es importante aclarar que esta lista no pretende ser exhaustiva ni completa, pero sí dar cuenta de los proyectos que han sabido destacarse en la región.

### **Librerías virtuales (tiendas de comercio electrónico)**

Como en otras partes del mundo, el comercio electrónico ha crecido y se ha consolidado en la región como una nueva forma de acceder a toda clase de bienes y servicios. Además, ha madurado notablemente desde la pandemia del COVID-19. Amazon (presente en México y Brasil) y MercadoLibre (que se encuentra en toda la región) son los principales actores detrás de esta modalidad. Sin embargo, lo cierto es que particularmente respecto a la venta de libros no ha sido un negocio con gran desarrollo en América Latina, al menos comparándolo con mercados más maduros

como Estados Unidos o incluso gran parte de Europa<sup>3</sup>. En estos últimos años, unas pocas librerías han ido creando sus propias tiendas en línea y lo propio han hecho algunas editoriales (esto último no ha estado exento de tensiones). Algunas de las resistencias o barreras al comercio electrónico se han quebrado con la crisis del COVID-19, cuando las librerías físicas se vieron forzadas a cerrar durante periodos que se extendieron por más de tres meses en algunos países. Así, aunque muchas librerías y editoriales no cuentan aún con una tienda en línea propia, sí ponen a disposición sus productos para la venta en Mercado Libre o en el propio Amazon.

Ante las deficiencias y los enormes costos de la distribución de libros en una región muy extensa, así como la ausencia casi total de librerías en muchas ciudades del continente (incluso en grandes centros urbanos), el comercio electrónico, combinado con los sistemas de impresión digital por demanda, supone una posibilidad de ofertar un catálogo amplio y diverso de títulos que puede ser distribuido en toda la región.

En los últimos años, comenzaron a emerger en la región varios proyectos que promueven la venta de libros impresos únicamente por canales electrónicos. Estos proyectos siguen fundamentalmente una lógica de venta por *long tail*. Esto es, la oferta de muchos títulos (catálogos compuestos por millones de libros) que venden pocos ejemplares individualmente. Se destacan por tener una especial comprensión de las características propias de la venta en línea (la oferta de medios de pago digitales, la entrega rápida, apuestas comerciales agresivas, el servicio y la atención al cliente, y la implementación de estrategias de *marketing* digital, como el posicionamiento en buscadores). Poco a poco, las ventas de estas plataformas han escalado y comienzan a ser relevantes para muchos editores; pero tienen por delante desafíos que dificultan su crecimiento:

- En primer lugar, aparecen ineficiencias propias del sector editorial para brindar información sobre sus libros y las existencias disponibles de forma sistemática y estandarizada, y garantizar la entrega de la oferta a

---

3 No suele ser sencillo encontrar cifras precisas al respecto. En España, el mercado más grande y maduro para el libro en español, el comercio electrónico del libro físico supone cerca de un 30 % del negocio total (considerando el último informe: *El mercado del libro en España 2022* elaborado por la consultora GfK <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2023/03/Mercado-del-libro-en-Espana-durante-2022.pdf>), porcentaje que difícilmente es alcanzada en cualquiera de los países de América Latina. Este indicador podría ser aún más elevado ya que el informe no contempla la venta por canales digitales que realizan las editoriales en forma directa.

las tiendas en línea. Estas no pueden por tanto ofertarlo en un espacio web sin tener seguridad de que podrán entregarlo en plazo y forma. No existe en América Latina una información consolidada, completa y estandarizada de toda la producción editorial, que pueda ser recibida por igual por cualquier canal de comercialización.

- Al punto anterior, se suma la propia resistencia del sector editorial en su conjunto al desarrollo de este canal de comercialización, bajo el supuesto de ser una competencia y un factor de riesgo respecto al futuro y supervivencia de las librerías físicas. En ocasiones, algunas de las políticas regulatorias que se han desarrollado para la cadena tradicional del libro suelen dificultar el desenvolvimiento de esta modalidad de comercialización. Es el caso de la ley de precio fijo o único, que busca proteger a los pequeños comercios minoristas, los cuales tienen menor capacidad para absorber promociones o descuentos en la venta de sus productos. Desde ningún punto de vista esto supone un cuestionamiento sobre la pertinencia de mantener o introducir regulaciones de este tipo. Si se menciona aquí es porque se ha constatado que, en términos amplios, la compra de bienes por Internet es muy sensible a la aplicación de ofertas o descuentos en el precio. Son diversos los estudios e informes elaborados en el mundo que señalan las promociones entre los principales factores de decisión para que una persona realice una compra en línea<sup>4</sup>. De ahí que el efecto en las ventas en línea sea muy notable cuando suceden eventos como el BlackFriday, HotSale o CyberMonday.
- Finalmente, los costos y tiempos logísticos, en un territorio especialmente extenso y con muchas deficiencias en los sistemas de transporte, lo que supone que los costos de envío lleguen incluso a ser superiores al precio del libro.

---

4 Algunos de los estudios que podemos referenciar son el *Estudio de venta online. El consumidor digital mexicano 2022* (<https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2022>) que señala que el acceso a promociones está entre las primeras cinco razones para que una persona decida realizar una compra en línea. Algo similar ocurre con el *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2022* de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (<https://cace.org.ar/estadisticas>) que también destaca al precio entre las principales razones para que una persona defina la compra de un producto por canales en línea. Por último, el informe *Digital 2023: Global Overview Report* señala el uso de cupones y descuentos como una de las tres razones más importantes por la que las personas se vuelcan a la compra en línea (<https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>).

El desarrollo de este negocio ha ido de la mano de la evolución paulatina en los sistemas de impresión por demanda, que permiten ofertar productos que se imprimen una vez confirmada la venta, y en un lugar más cercano al de compra, lo que repercute considerablemente en los costos asociados con el almacenamiento y la gestión del inventario.

Los proyectos destacados en América Latina dentro de esta categoría son:

- Librenta (originado en Argentina, pero presente ya en Chile y próximamente en México).
- BuscaLibre (surgido en Chile, presente ya en gran parte de la región).

Librenta es un proyecto iniciado en 2012 en Argentina. Su origen fue un cibermercado de libros escolares usados, que reunía la oferta de los padres y cobraba una comisión por cada venta que se realizaba en el sistema. Luego de dos años, el modelo incorporó también libros nuevos a partir de la demanda de los padres, quienes hacían listas con los materiales que requerían. A los cuatro años, el proyecto también sumó la oferta de útiles escolares. Esta etapa inicial permitió a los socios comprender las características de la venta de libros en línea, y modificar el negocio para desarrollar el modelo que se encuentra vigente en la actualidad: una tienda de libros que incluye títulos de todas las categorías y cuya comercialización se realiza curiosamente solo en MercadoLibre. Es decir, no cuenta con una web propia, sino que aprovecha todas las posibilidades en cuanto a medios de pago y eficiencia en la entrega que ofrece la plataforma, y concentra su labor en los acuerdos con las editoriales y los centros de distribución. Inicialmente, Librenta fue fundada por dos socios; hoy cuenta con cerca de quince empleados. En 2021 abrió la tienda de Chile, y la de México en 2022 bajo el mismo paradigma: ser la principal tienda de libros impresos dentro del ecosistema de MercadoLibre. En 2022, vendió solo en Argentina a razón de 20 000 ejemplares al mes. Aún lejos del peso que tiene Amazon en países como Estados Unidos o España, hoy es una de las principales tiendas de venta de libros por comercio electrónico en Argentina, y poco a poco se convirtió en un canal relevante (de los primeros cinco) en ventas para muchas editoriales.

Buscalibre es hoy una de las tiendas electrónicas de libros impresos más relevantes en la región, con presencia en Chile (país de origen), Colombia (junto a Chile, uno de sus mercados más importantes), Argentina, España, México, Perú y también Estados Unidos. Se trata de un proyecto cuyo origen se remonta al 2009, cuando comenzó siendo una plataforma de intercambio

de libros entre estudiantes. La plataforma oferta en la actualidad cerca de cinco millones de libros (una cantidad de títulos imposible de presentar en una librería física) y comercializó cuatro millones de ejemplares solamente en 2021. Se trata, en este caso, de un servicio con web propia que apuesta especialmente a una estrategia agresiva en precios (se aplican descuentos que pueden llegar al 70 %) en aquellos territorios donde o bien no hay ley de precio fijo, o bien se elude a partir de la venta de libros importados<sup>5</sup>. La empresa ha recibido muchas críticas de las librerías por la implementación de estas estrategias, pero hoy es un canal muy relevante en ventas para muchos de los grandes grupos editoriales.

Librenta y Buscalibre han aprovechado las posibilidades que brinda esta forma de comercialización (la posibilidad de contar con un catálogo amplio de productos principalmente), pero también considerando las pautas y problemáticas específicas de América Latina (mercados más reducidos, problemáticas en torno a la logística y la inestabilidad económica de la región).

## Clubes de lectura

Los clubes de lectura de libros son un modelo bajo el cual se distribuyen libros a los lectores a cambio de una membresía mensual. Aunque es un modelo que existe desde hace mucho tiempo, incluso en otras industrias, vemos como se ha desarrollado especialmente en los últimos años, a partir de una serie de factores específicos:

- La era de la suscripción: como consumidores de productos y servicios (físicos y digitales), la modalidad de suscripción comienza a ser más habitual.
- Ante una sobreabundancia de novedades, y una escasez en el tiempo de los lectores (y de espacio físico en las librerías), la principal propuesta de valor de estos clubes suele estar vinculada a la selección de con-

5 Se produce aquí lo que se conoce como importaciones paralelas, “y se refiere a la importación de productos por fuera de los canales de distribución autorizados, por quien ostenta los derechos de propiedad intelectual del bien (Ompi, s. f.), lo cual crea un mercado paralelo de productos originales a precios inferiores a los que tienen los bienes importados por los canales de distribución autorizados de modo que se genera una competencia indeseada tanto para el productor como para el distribuidor original del producto, en el sentido en que les resta beneficios económicos” (Cerlalc, 2018). Países como Canadá o Australia cuentan con regulaciones en este sentido. Para saber más se recomienda consultar el documento *Agotamiento del derecho e importaciones paralelas de libros*, publicado por el Cerlalc.

tenidos (la curaduría) realizada generalmente por especialistas en la materia, sobre la base de títulos que habitualmente no son tan sencillos de encontrar en los canales tradicionales. De esta forma se atienden dos problemas: las dificultades de los lectores para elegir su próxima lectura y la imposibilidad de ciertos títulos de permanecer en el canal comercial.

- Supone, además, una definición mucho más eficiente en términos económicos del modelo de negocio editorial, distribuyendo un mismo título en un mes, a una base de lectores que cuenta en ocasiones con cientos o miles de suscriptores. Para la mayoría de los libros que son escogidos en estos catálogos, la posibilidad de comercializar 2 000 o 3 000 ejemplares de un mismo título en un mismo mes es un evento único e imposible de lograr bajo otra forma.

Como señalamos, este modelo existe ya en diferentes formas en muchas partes del mundo. En Estados Unidos, uno de los máximos exponentes es BookRoo, junto con el propio servicio de Amazon (Book Subscription Boxes). En España, uno de los más reconocidos es Bookish (que también tiene presencia en algunos países de la región). En cada país de América Latina prácticamente encontramos un exponente de este modelo de negocio:

- Bukku, Escape a Plutón, Pez Banana, Lecturita, Pantuflas y DeliBooks (Argentina).
- Tag Livros, Leiturinha, Clube Dentro da História, Clube Quindim, Minha Pequena Feminista, A Taba, Box Kids Club y Clube de Literatura Clássica (Brasil).
- Pasaporte Literario y BiblioBox (Chile).
- Hi Box (Colombia).
- BooxClub (México).

Como vemos, Argentina y Brasil son los países en donde más se expandió esta modalidad. En los demás, no solo no encontramos tantos ejemplos, sino que los que existen en rara ocasión superan los quinientos suscriptores. Existen además suscripciones con diferentes enfoques en cuanto a la propuesta de contenidos: literatura infantil, ficción y libros de negocio son las principales otras opciones. Además del perfil temático, los proyectos se distinguen por sus características y su propuesta de valor. En ocasiones, el envío que se realiza cada mes es único y el mismo para todos los miembros. En otros, se juega

con diferentes colecciones o agrupaciones de acuerdo con edades o intereses. Están las cajas que apuestan a la sorpresa en el envío, mientras que en otros casos los lectores ya saben que libros son los que van a recibir cada mes. Lo habitual en estos servicios es que realicen la compra de libros a las editoriales directamente, con un descuento que puede ser igual o superior al que se ofrece a una librería, dado que la compra se realiza en firme y por un volumen de ejemplares que es superior a la media de cualquier pedido. En algunos proyectos ya apuestan incluso por la producción de contenidos propia. Existen además servicios que complementan la propuesta con contenidos digitales, aplicaciones móviles, eventos, talleres y obsequios.

En el desarrollo de este mapa, se encontró que existen muchos clubes o cajas literarias que, aun llevando varios años de desarrollo, no superan los trescientos suscriptores, el punto de equilibrio que hace que este negocio sea mínimamente sustentable. En otros, nos encontramos con suscripciones que alcanzan a miles de lectores. El desafío fundamental que presentan en la actualidad estos proyectos está vinculado con el aumento de los costos en la producción de los libros y la logística, ocasionados por el COVID-19, lo que ha hecho que en la mayoría de los casos exista una suerte de estancamiento durante el 2022 (luego de un exponencial crecimiento en 2020 y 2021).

Dentro de los proyectos detectados en la región, Tag Livros es probablemente uno de los más importantes. Se trata de un club de literatura para adultos con diferentes focos y colecciones. Inició operaciones en Brasil en 2014, con tres socios fundadores. Hoy tiene un equipo de cerca de 120 personas y 50 000 suscriptores activos, con varias colecciones de libros diferentes con base en diferentes propuestas temáticas. Durante el 2021, la empresa facturó cerca de cincuenta millones de reales (9,7 millones de dólares). Tiene, además, un desarrollo de una comunidad en torno al club que está cerca de las 100 000 personas.

Según el Sindicato Nacional de Editores de Libros (SNEL) y la Cámara Brasileña del Libro (CBL), ya en 2018 la venta de estos servicios, en su conjunto, representaban 2,19 millones de ejemplares y un 1,08 % del mercado total en Brasil. Durante el 2020, este número ascendió a 4,67 millones de ejemplares, un 2,41 % del mercado.

Sin el alcance aún de Tag Livros, Clube de Literatura Clássica, creado en 2020, ya cuenta con más de 9 000 suscriptores. En este caso, la caja está enfocada en clásicos de la literatura mundial. El club entrega ediciones especiales mensuales con traducciones y obras de arte inéditas, tapa dura, acompañadas de marcapáginas, un afiche del autor y un cuadernillo temático.

Lecturita en Argentina inició en 2018 y hoy cuenta con 5 000 suscriptores. En este caso, su foco es la literatura infantil, uno de los fuertes presente en varias cajas similares en todo el mundo. Sus primeros pasos fueron desde la red social Instagram, y apenas luego de un mes de promoción y un trabajo conjunto con influenciadores alcanzaron los quinientos suscriptores. La pandemia permitió que el proyecto pasara de 2 500 a 4 500 suscriptores en poco tiempo. Para poder sostener este crecimiento, la empresa realizó una inversión en el desarrollo de un *software* propio de gestión de suscripciones. Ya en 2019 presentó Lecturita Ediciones, un sello editorial propio que cuenta con más de cuarenta títulos. De esta forma aumentó también la rentabilidad del proyecto. En 2022, Lecturita está dando sus primeros pasos en Estados Unidos, con foco en el público hispanoparlante. Y luego seguirá la expansión internacional en otros países de América Latina y España.

En muchas ocasiones es complejo llegar a libros con calidad editorial que sean adecuados para la edad y etapa de desarrollo de cada niño, sea por falta de tiempo en los padres/tutores, multiplicidad de ofertas o por falta de acceso a librerías especializadas en ciertas zonas, especialmente en el interior del país. Lecturita buscó acercar libros a lectores en todo el país mediante una selección personalizada, basada en la edad y en las preferencias de cada receptor (Celina Alonso, directora general de Lecturita).

Leiturinha, de Brasil, está orientado también a la literatura infantil. Existe desde 2014, y es probablemente el club más grande de la región con 166 000 suscriptores activos. Su crecimiento fue tan exponencial que la empresa decidió abrir su primera tienda física en junio de 2022 y por primera vez estuvo presente en la Bienal do Livro. Tiene actualmente 180 empleados; fue comprada por la empresa británica Sandbox & Co. Ofrece, además, una aplicación con libros infantiles interactivos y audiolibros.

Bukku es otra caja literaria muy interesante en Argentina, cuya apuesta está centrada en libros de autores argentinos de editoriales independientes. Nació en 2018 y actualmente cuenta con más de 3 000 suscriptores pagos (con un crecimiento que se multiplicó especialmente en pandemia).

## Libros personalizados

Bajo una dinámica por completo innovadora, producto de la combinación de varias nuevas tecnologías, surge la propuesta de las tiendas en línea de libros personalizados. A nivel mundial, hoy una de las plataformas referentes y más grandes de este modelo de negocio es la británica Wonderbly ([www.wonderbly.com](http://www.wonderbly.com)), que ha comercializado ya más de ocho millones de libros desde su lanzamiento en 2012. La propuesta de estas plataformas es la comercialización de libros impresos que se personalizan con alguna característica que puede seleccionar el lector. Esta personalización, en los casos más simples, hace referencia al cambio de un texto dentro del contenido (por ejemplo, la posibilidad de incluir el nombre del lector como parte de la historia). En otros, incluye además un cambio en las ilustraciones y diseños de la obra (por ejemplo, modificaciones en las características gráficas de los personajes de la historia). Cada libro se produce y entrega uno a uno, lo que es posible gracias a las mejoras en los sistemas de impresión por demanda y la integración con los *softwares* de personalización. En la mayoría de los casos nos encontramos con propuestas que están vinculadas con la literatura infantil pero también hay algunos ejemplos destinados a un público adulto.

En síntesis, lo que ha permitido el desarrollo y crecimiento de este negocio es:

- El crecimiento del comercio electrónico internacional, que permite hoy diseñar proyectos integrales que puedan vender productos sin contar con una tienda física.
- Las posibilidades que permite la impresión digital por demanda de producir libros a color uno a uno con gran velocidad y costos que han ido mejorando año a año.
- Las tecnologías de *software* y las velocidades de conexión que posibilitan generar experiencias de creación de contenido personalizados. Estas tiendas ofrecen la posibilidad de visualizar el libro digitalmente previo a la confirmación de la orden con las características seleccionadas.

Aunque se trata de un esquema de comercialización de libros impresos, es un modelo de negocio radicalmente diferente al tradicional, ya que supone la impresión de libros comercializados solo por canales digitales, que se producen luego de haber sido vendidos, con escala de miles de ejemplares, pero de uno en uno para cada lector.

Dentro de este mapa, los proyectos que se han detectado en la región son:

- Mi Cuento (Argentina).
- PlickMe (Argentina).
- BookUy (Uruguay).
- Clube Dentro da História (Brasil).

La apuesta en general de todas estas plataformas es a la comercialización de los libros en forma internacional (atendiendo a más de un territorio) e incluso ofertando los libros en múltiples idiomas.

Mi Cuento es un proyecto que surgió en 2014 y que tiene ya a quince personas trabajando en el equipo. La particularidad de Mi Cuento es que nace incluyendo dentro de su misión el impacto social, creando una línea editorial que incluye libros para lectores con discapacidad visual y diversidad funcional. Los mercados más fuertes de la plataforma hoy son Argentina, Chile, Colombia y México. En la actualidad, se encuentran desarrollando una línea de audiolibros personalizados, así como otros productos objeto que tienen también esta característica. Es un proyecto de origen argentino, pero que hoy se encuentra en España (Barcelona) por las posibilidades de acceso a inversiones que ofrece ese país.

MiCuento quiere hacer realidad un sueño: que todos los lectores puedan sentirse representados entre las páginas de los cuentos, y que la lectura sea una experiencia única y completamente personalizada sea cual sea la necesidad de aprendizaje del niño o niña, en la que los lectores puedan sentirse únicos, importantes y representados porque forman parte de cuentos maravillosos (Muriel Bourgeois, directora general de Mi Cuento).

Mi Cuento hoy tiene una oferta de más de cincuenta títulos, con una personalización en muchos casos bastante compleja y sofisticada, y cuenta con libros que están especialmente desarrollados para atender la diversidad funcional, la dislexia y la discapacidad visual. Trabaja con algunas licencias de libros clásicos, como *El Principito*. En la actualidad, desarrolla también el modelo de audiocuentos personalizados.

PlickMe es un proyecto argentino, mucho más reciente, nacido en 2021, que ofrece títulos elaborados con contenido propio, con una apuesta de venta internacional, atendiendo mercados también en idioma portugués e inglés. Incluye en algunas de sus obras contenido digital e interactivo. Su producto

central es Mi Astralito, una serie de libros infantiles que se personalizan con el nombre, el género y el signo del zodiaco de la persona dependiendo la fecha de su nacimiento. Es decir, cuenta con veinticuatro historias posibles solamente dentro de este título, que se ofrece además en español, portugués e inglés.

BookUy es un proyecto algo diferente al resto. Su propuesta está centrada en una aplicación móvil que permite crear libros personalizados infantiles digitales en forma gratuita, que luego pueden ser impresos. Al ser una aplicación, ofrece una experiencia muy lúdica y dinámica en la creación del contenido. La aplicación permite en realidad la creación del cuento en forma completa, con el texto y las imágenes que queramos incluir.

Clube Dentro da História merece una mención aparte. Se trata de una caja literaria de Brasil que ofrece libros personalizados. Es decir, combina el modelo anterior de un club de libros por suscripción, pero en donde cada historia es personalizada con los nombres y características del lector. Emplea dentro de su propuesta muchos contenidos licenciados de marcas internacionales.

Durante la realización del mapeo, hemos detectado muchos proyectos más, tanto en América Latina como en otras regiones. Se trata de un modelo de negocio claramente en ebullición, pero en donde también encontramos desarrollos que aún se encuentran en una fase embrionaria o experimental. Existen dentro de este ecosistema, aquellos que apuestan al desarrollo de libros con contenidos licenciados y los que crean contenidos propios. Los que apuestan por el uso de la tecnología para personalizar además otro tipo de productos (digitales o físicos) y los que solo se focalizan en el escenario editorial. Es un modelo que, además del desarrollo tecnológico, exige de muchos acuerdos con socios comerciales en diferentes países que permitan la impresión y distribución del contenido localmente, ya que se piensan de base como plataformas internacionales. Es además un tipo de negocio que requiere de una inversión inicial importante tanto en términos tecnológicos como en el desarrollo de los contenidos. Un negocio en definitiva, inserto en otro que es el de los obsequios personalizados, que globalmente se estima está valuado en veinticinco mil millones de dólares<sup>6</sup>, lo que auspicia una gran oportunidad.

---

6 Fuente: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/11/17/2558196/0/en/Personalized-Gifts-Market-to-Surpass-USD-38-66-Billion-by-2027-at-a-CAGR-of-5-83-Report-by-Market-Research-Future-MRFR.html>.

## Bibliotecas digitales

Existen en América Latina diferentes proyectos que apuestan por la distribución y comercialización de libros digitales, con modelos de negocio que van desde la venta directa a lectores finales bajo una dinámica de suscripción hasta el acuerdo comercial con instituciones (bibliotecas, gobiernos y universidades, entre otros). En el aspecto general se trata de aplicaciones o sitios que ofrecen el acceso a libros y audiolibros en formato digital, pero en cada proyecto encontramos características específicas y diferenciales, dadas por el tipo de contenido que ofrecen o los servicios asociados.

En América Latina, el contexto en torno al libro digital merece un análisis especial, ya que por diferentes motivos ha sido hasta la actualidad escasamente desarrollado. Por un lado, son pocas las editoriales locales que apuestan a distribuir en forma completa su catálogo. Esto lleva a que en ocasiones la oferta que se encuentra en las grandes plataformas sea poco atractiva. Además, hay una ausencia importante en muchos territorios de las principales empresas que promocionan y fomentan este negocio, como Amazon. Encontramos generalmente tiendas que han sido desarrolladas localmente, o bien con el acuerdo de librerías locales que se vinculan con alguna de las grandes plataformas (es el caso de Gandhi y Kobo en México, por ejemplo). Tampoco existe un gran desarrollo de bibliotecas públicas digitales, siendo Chile la excepción, con uno de los modelos más consolidados en la región. Esto significa que no hay una oferta simple y clara de acceso a libros digitales para los lectores. En este terreno, son varios los proyectos locales que han ido emergiendo como una respuesta a la situación, ya sea de emprendimientos que no tienen un origen en la industria editorial, como de editores que apuestan por la creación de bibliotecas de contenidos propias para ofrecer el acceso a sus lectores. Este tipo de plataformas ha sido posible en los últimos años a partir del surgimiento de soluciones (*softwares*) que han facilitado su desarrollo.

Los proyectos distintivos en la región que hemos encontrado en esta categoría son:

- MakeMake (Colombia).
- Arvore (Brasil).
- Skeelo (Brasil).
- Beek (México).
- CP67 (Argentina).
- Alpha Cloud (Colombia).

- Grupo VIDA TEC (Argentina).
- E-Libro (Argentina).
- Bibliotechnia (México).
- uBook (Brasil).
- Elefante Letrado (Brasil).
- Bookplay (Brasil).

MakeMake, de Makina Editorial, inicio sus actividades en 2015 en Colombia, y en la actualidad cuenta con un equipo integrado por diez personas. Se trata de un servicio de contenidos infantiles digitales orientado a bibliotecas y colegios. Aunque el desarrollo de una biblioteca digital podría basarse en facilitar el acceso a un gran volumen de contenidos, una de sus principales propuestas de valor es la curaduría. “No queremos un millón de libros, queremos los más pertinentes y crear una comunidad de lectura informada y diversa”, en palabras de su fundadora y directora, Catalina Holguín. Otra de las características distintivas es que la tecnología empleada es un *software* de desarrollo propio. El camino elegido está en este sentido relacionado con poder ajustar y mejorar las características del sistema a las necesidades propias que van surgiendo tanto de los lectores como de las instituciones que deciden suscribirse al modelo. La plataforma en la actualidad se comercializa en Colombia, Ecuador, México, Perú y los Estados Unidos. Dispone de un catálogo de editoriales de América Latina que en muchos casos incluye el desarrollo de una versión interactiva de las obras.

Arvore es un proyecto de Brasil, que inició en 2014, y tiene un equipo en el que trabajan ya 183 personas. Nació con la misión de transformar la educación a través de la lectura. Su propuesta es un servicio que brinda acceso a más de 30 000 libros digitales y alcanza en la actualidad a 1,2 millones de estudiantes (cerca de la mitad, en instituciones públicas), mediante acuerdos con las diferentes instituciones y organizaciones públicas educativas en Brasil. El contenido es provisto por editoriales locales, a lo que se suman recursos de trabajo para los docentes y herramientas de gamificación.

Skeelo, otro proyecto de Brasil, fundado en 2019, cuenta en la actualidad con setenta empleados. El proyecto está centrado en una aplicación móvil que tuvo ya más de diez millones de descargas y una facturación en 2021 de cerca de dieciséis millones de dólares. Su propuesta central está basada en acuerdos con diferentes empresas y operadores (en total hoy cuenta con veintiún socios) que ofrecen el acceso al contenido a sus usuarios (por ejemplo, operadores de telefonía móvil). La aplicación ofrece libros digitales, audiolibros y

“mini libros” (un concepto asociado a libros que se ofrecen en forma resumida con autorización previa de los editores). El modelo de negocio es bien peculiar, ya que no se ofrece la venta de libros digitales en forma individual (este esquema en realidad se va a explorar a lo largo del 2022) ni tampoco se brinda un acceso completo a todo el catálogo por suscripción. El servicio consiste, en realidad, en el acceso a un libro al mes (bajo una modalidad más similar a la de un club de libros) que es complementado en el catálogo de la aplicación con una serie de contenidos gratuitos que están disponibles en forma permanente. La empresa fue premiada en innovación por la Cámara Brasileira del Libro y el medio Brazilian Publishers.

Beek es una plataforma surgida en México en 2019, que previamente funcionó como una suerte de comunidad de lectores en español, llegando a recibir cerca de dos millones de visitas mensuales. Posterior a esta etapa, se consolidó como una plataforma de audiolibros por suscripción con foco en el contenido en español, recibiendo una inversión inicial de 20 000 dólares para el desarrollo del proyecto. Hoy en día es una empresa tecnológica emergente de las pocas que ha podido ingresar en la región en el sistema de aceleración de Y Combinator (la misma aceleradora donde comenzaron proyectos como Dropbox, Airbnb, Stripe y Reddit), lo que le permitió recibir cerca de siete millones de dólares en inversión. Tiene una oferta de cerca de 250 000 audiolibros y *podcasts*, la mayoría de producción original propia, mediante acuerdos con autores y narradores locales. Beek ofrece a esta comunidad herramientas y servicios de grabación y edición de los contenidos, además de una regalía por cada minuto escuchado de sus contenidos.

Encontramos también experiencias de plataformas orientadas al ámbito técnico profesional. Son el caso de la Biblioteca Digital CP67 (Argentina), que bajo una lógica de suscripción ofrece un catálogo de cerca de 500 libros de diseño y arquitectura. CP67 es una editorial y librería especializada, reconocida en Argentina por la producción de contenidos que se emplean habitualmente en la formación de arquitectos en las diferentes universidades de ese país. La apuesta digital inicial de este proyecto, que lleva ya cuatro años, estuvo relacionada con la posibilidad de ofrecer a los estudiantes un acceso más económico a los libros. La solución tecnológica permite a su vez incorporar funcionalidades específicas asociadas a un material de estudio: subrayar y comentar, buscar información o generar citas. Además de esto, se buscó en el proyecto internacionalizar el catálogo. En la actualidad el servicio se ofrece además a bibliotecas de diferentes universidades en la región.

Con un esquema similar, Alpha Cloud es también un proyecto que tiene poco más de cinco años, desarrollado comercialmente en Colombia, y que dispone de un catálogo de más de 8 000 publicaciones técnicas (de ingeniería, economía, derecho, ciencias humanas) de muy diversas editoriales, que es consultado actualmente por cerca de 80 000 lectores a través de acuerdos con universidades. En este caso, se ofrecen los títulos para su compra individual digital, pero la estrategia central del proyecto está basada en brindar acceso a estos contenidos a diferentes universidades e instituciones.

Vale una referencia especial el desarrollo de soluciones y plataformas de parte del grupo VIDATEC. Se trata de una empresa argentina que desarrolla diferentes soluciones tecnológicas en torno a la lectura digital. Está vinculada al desarrollo del ecosistema del libro digital desde 2013, cuando abre una de las primeras tiendas de libros digitales de la región: BajaLibros. Luego de este proyecto, la empresa exploró también la oferta de un sistema de libros por suscripción (Leamos) que actualmente está discontinuado. En la actualidad tiene dos modelos de negocio específicos para instituciones: BIDI, un sistema de bibliotecas digitales que es ofrecido a instituciones públicas y privadas de Argentina, Chile y México, y TICMAS, una plataforma de servicios digitales educativos que combina contenidos y tecnología. Es una de las pocas empresas en la región que tiene todo un ecosistema completo de soluciones; ofrece tanto contenido propio como de editoriales a diferentes segmentos de audiencia y con distintas modalidades de negocio (venta directa, suscripción, licenciamiento de contenidos, venta institucional, entre otros).

En una dirección similar, se encuentra eLibro, una empresa fundada en 1998 que trabaja en el ecosistema del libro digital, como un sistema de agregación para bibliotecas e instituciones universitarias, bajo el modelo de licenciamiento o préstamo digital. Tiene presencia en prácticamente todos los países de la región, con representantes y capacitadores, y acuerdos con los principales sistemas digitales (como EBSCO y ProQuest), ofrece un catálogo de libros (en su mayoría universitarios) de cerca de 80 000 títulos de 600 editoriales diferentes.

Bibliotechnia forma parte del proyecto Difusión Científica, una distribuidora de recursos de información para bibliotecas en México y otros países de América Latina. Bibliotechnia en particular inicia en 2009, y actualmente es un agregador de libros digitales de editoriales académicas que se comercializan como colecciones con diferentes modalidades de licenciamiento. Tiene actualmente veinte personas involucradas, y compite en la región con otras

propuestas y plataformas internacionales, así como también con las que las propias editoriales generan.

Finalmente, uBook es uno de los proyectos latinoamericanos focalizados en el mundo del audiolibro. Surgido en 2014 en Brasil, dispone actualmente de cerca de 30 000 audiolibros en inglés, español y portugués, que ofrece bajo el modelo de suscripción, y cuenta con 6,5 millones de usuarios registrados. La empresa recibió una inversión de cerca de cuatro millones de dólares en 2019 para la producción de contenidos originales (produciendo cerca de 1 500 horas al mes), siguiendo una dinámica similar a la de otras empresas internacionales como Storytel o Amazon Audible, tratando de fomentar el desarrollo de las obras y ofreciendo a sus suscriptores el acceso a contenido exclusivo.

A medida que el consumo de contenidos en forma digital y la penetración de las nuevas tecnologías vaya en ascenso, sería lógico esperar que el ecosistema de este tipo de plataformas se amplíe con nuevas propuestas locales que ofrezcan libros y audiolibros con distintos enfoques.

## **Plataformas y empresas B2B**

En el último nivel de agrupamiento de este documento, reunimos a las empresas de servicios originadas en la región que posibilitan que muchos nuevos modelos de negocio (incluidos varios de los mencionados anteriormente) se puedan desarrollar. Fundamentalmente encontramos dos tipos de servicios o soluciones: las empresas que ofrecen servicios de impresión por demanda y las que facilitan el desarrollo de bibliotecas de contenidos digitales. Son soluciones tecnológicas locales, empleadas por editoriales, librerías y diferentes organismos, que ayudan a potenciar nuevas formas de comercialización y distribución de libros.

En concreto, dentro de este modelo destacamos a:

- Publica.la (Argentina).
- Bibliomanager.
- Librantida.
- Livriz.

Publica.la (Argentina) nació en enero de 2017. Se trata de una solución tecnológica que permite que cualquier persona u organización pueda crear una biblioteca con contenidos digitales en una forma muy sencilla. Es un tipo

de solución marca blanca, donde es finalmente quien emplea el servicio quien comercializa los contenidos.

Nuestra misión es democratizar y descentralizar el comercio de contenidos digitales. Y lo hacemos empoderando a editoriales, periódicos, revistas, universidades y autores permitiéndoles de forma simple tener su propio canal de comercialización de contenidos digitales (Pablo Laurino, director general de Publica.la).

La apuesta del proyecto es ofrecer una tecnología que resuelva en forma sencilla la distribución de contenidos digitales, haciendo que la editorial, librería u organización pueda concentrarse en la propuesta de valor, y continúe siendo dueño del contenido y de los datos de quienes acceden a sus contenidos. En la actualidad trabajan veinticinco personas en el equipo, con sede en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, México, Alemania, España y Portugal. La plataforma se encuentra disponible en español, inglés, italiano y portugués y cuenta actualmente con más de 1 000 clientes en dieciséis países, desde autores independientes hasta grandes editoriales y periódicos como el Grupo Planeta, Mayo Clinic Press, Oxford University Press, Santillana y el periódico La Tercera, entre otros. Más de 1,5 millones de usuarios consumen contenidos todos los meses desde sus servicios. En el desarrollo a futuro, la solución permitirá incorporar contenidos interactivos, integrar tecnología NFT y también la posibilidad de comercializar publicaciones impresas.

La impresión por demanda es una tecnología de la que se viene discutiendo hace muchos años en el sector, y que comienza en los años recientes a cobrar una maduración tal que hace visible muchas de sus originales promesas. Es una forma de impresión que posibilita pensar en una economía completamente diferente del negocio del libro, basada en tres pilares:

En primer lugar, garantiza la disponibilidad del catálogo de una editorial por tiempo ilimitado, alargando el ciclo de vida de los libros, sin que implique tener inventarios inmovilizados en un depósito.

Reduce notablemente el riesgo, ya que permite promocionar y comercializar libros previos a su impresión. También posibilita reducir las devoluciones de libros (con el consecuente costo derivado de esto), con tiradas mucho más ajustadas y vinculadas a las ventas reales de un contenido.

Finalmente, permite distribuir libros en cualquier parte del mundo, sin necesidad de trasladar físicamente las obras. Los contenidos pueden venderse

internacionalmente e imprimirse localmente, reduciendo los tiempos y costos notablemente.

Los desafíos que sigue enfrentando esta tecnología siguen siendo los mismos que en su origen: los costos (que individualmente suelen ser más elevados que los de una impresión a mayor escala) y la desconfianza de los editores con respecto a la calidad final del libro impreso (ante la pérdida de control en el seguimiento del proceso). Ambos cuestionamientos siguen vigentes, aunque en ambos la tecnología y las soluciones de servicio han madurado notablemente. A esto se suman algunas limitaciones tecnológicas que aún impiden poder realizar toda clase de libros. En cuanto a los costos, específicamente, es cierto que el costo individual de imprimir un libro en baja escala es más elevado que hacerlo en tiradas mayores, lo cierto es que existen otros factores de costos asociados que se eliminan: la gestión del inventario y el movimiento logístico de las devoluciones, por mencionar dos de los más importantes.

Existen muchas empresas en América Latina que brindan servicios de impresión con bajas unidades o uno a uno. Lo que hemos destacado dentro de este informe son aquellas empresas que piensan esta dinámica no solo desde el punto de vista técnico, sino más bien como un servicio integrado con la distribución y exportación de contenidos. Encontramos en este contexto dos plataformas: Bibliomanager y Librantina.

La impresión digital ha permitido crear un subformato dentro de la tangibilidad del papel, el libro impreso bajo demanda. Este formato permite que los libros puedan viajar más lejos, llegar a lectores internacionales, eliminar el *stock* de los almacenes, reducir las inversiones en tiradas iniciales, controlar las devoluciones, mantener vivos más títulos y aumentar el ciclo de vida de los mismos (Gustavo Vorobechik, director general de Bibliomanager).

Bibliomanager nace en Argentina en 2002, con la idea de ofrecer una solución a la comercialización e importación de libros basada en la tecnología de impresión por demanda, en un momento donde la tecnología de impresión aún no se encontraba realmente madura y los costos eran muy elevados. La empresa presta el servicio de impresión digital, distribución bajo demanda y logística usando la tecnología como base para la integración, implementación y optimización de los procesos. Actualmente cuenta con una red de socios, de impresión y distribución de libros, en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y España. Se centra fundamentalmente en la posibilidad que tienen las editoriales de ampliar sus canales de comercialización y facilitar la

internacionalización de los libros, y las librerías de ampliar su oferta de libros sin incurrir en gastos de almacenamiento y gestión de inventarios.

Librantina (México) es una empresa más nueva, que apuesta por el desarrollo de una alianza del pacífico (México, Chile, Colombia y Perú), y se focaliza especialmente en la impresión uno a uno. El objetivo de la plataforma es atraer a pequeños editores que hoy no cuenten con la posibilidad de distribuir sus catálogos en las librerías en línea de estos territorios, permitiéndolo hacer con bajo riesgo e inversión inicial. Los libros que se comercializan se imprimen luego de haber sido vendidos.

Livriz es la reciente solución brindada en esta misma dirección por Docuprint, una empresa focalizada en la impresión del libro, con una historia de más de cuarenta años, y que brinda servicios a través su red de socios en toda América Latina, Estados Unidos y España.

Insistimos en que este documento no intenta hacer una revisión extensa y detallada de todos los proyectos existentes en la región. Concretamente en este rubro, existen varias soluciones más en el mercado que tienen por foco dinamizar el sector y brindar nuevas posibilidades de negocio. Hemos destacado específicamente aquellos actores que sirven con su experiencia y crecimiento para representar a la categoría.



**¿Qué significa innovar  
en la industria del libro  
en América Latina?**



**D**urante el desarrollo del mapa, se elaboraron entrevistas con los responsables de los principales proyectos, con el objetivo de comprender qué significa innovar en la industria del libro y en una región tan particular como la de América Latina. A partir de estas entrevistas, se detectaron ciertos aspectos comunes que ayudan a visibilizar los problemas e inconvenientes que debe sortear un emprendimiento que busca generar innovación en este sector y en esta región del mundo.

Una de las primeras conclusiones que surge es que la innovación en la industria editorial no suele venir por parte de los actores tradicionales (editoriales, librerías o distribuidores, por caso), quienes formulan ciertos cuestionamientos e incluso hasta oposición a cualquier intento de cambio o modificación en la forma de producir y comercializar libros. Esto es algo que ocurre en términos generales en toda la industria, y los agentes en América Latina no están exentos. Las nuevas tecnologías han permitido repensar y discutir los cánones del sector, y ofrecer soluciones novedosas a los problemas históricos, así como también abrir posibilidades

nunca antes imaginadas. En este escenario, emergen cientos de emprendimientos en todas partes del mundo, dirigidos por personas que habitualmente no han tenido un pasado profesional en el sector, y que intentan promover cambios en las dinámicas de producción y consumo. Pero de una u otra forma, suelen requerir de la colaboración del sector para el desarrollo de sus proyectos (por ejemplo, para poder disponer de sus obras) y esta es una primera gran limitación. Las razones de esta oposición son varias, pero generalmente están asociadas a un temor profundo por el riesgo que supone perder el control de un negocio que ha sabido funcionar de la misma forma durante décadas.

Incluso en situaciones con una mayor predisposición y apertura a la innovación, lo cierto es que para la mayoría de las empresas editoriales, con recursos económicos y humanos muy limitados, resulta sumamente complejo pensar en la posibilidad de innovar y continuar al mismo tiempo desarrollando el modelo de negocio vigente. De ahí que también sea lógico que muchas disrupciones sean originadas por actores que se encuentran por fuera del sistema tradicional.

En un inicio no fue simple animar a los editores en esta aventura de la venta directa, en una industria muy acostumbrada a la intermediación de muchísimos actores (Pablo Laurino, director general de Publica.la, Argentina).

El mercado editorial en Argentina parecería no querer seguir creciendo. Solo cumple objetivos. Ante un mínimo riesgo no quieren avanzar (Lucas Seeber, director general de Librenta, Argentina).

Dentro de esta resistencia, existe además en los mercados más maduros (Argentina y México, por ejemplo) políticas de protección de los canales de comercialización tradicional del libro (las librerías) que en ocasiones afectan el desenvolvimiento o desarrollo de los canales de comercio electrónico. Todo esto se combina con un desconocimiento de los profesionales del sector sobre las nuevas formas de visibilidad de los contenidos en Internet (el desarrollo de estrategias de *marketing* y publicidad digital, por ejemplo). En algunos casos los proyectos pueden parecer interesantes, y hasta seducen e invitan a realizar pruebas y experiencias a los profesionales más osados, pero terminan siendo infructuosas, con escasos resultados, principalmente porque no se dominan estas nuevas habilidades de comunicación.

Las principales dificultades han venido por la propia evolución del paradigma editorial para incorporar a la red bajo demanda a librerías y editoriales. Una incorporación que cada vez está tomando mayor ritmo pero que ha pasado por un proceso de evangelización intenso en los últimos cinco años.

Una segunda dificultad viene además auspiciada por la escasa trayectoria exportadora por parte de las editoriales en América Latina. Mientras que las editoriales españolas encuentran históricamente en Latinoamérica un mercado secundario (o incluso a veces principal) para generar nuevas oportunidades de venta, no ocurre lo mismo a la inversa. Al editor aún le cuesta ver en los mercados internacionales un nicho donde poder “exportar” bajo demanda sus títulos (Gustavo Vorobechik, director general de Bibliomanager, Argentina).

A esta primera dificultad, que podríamos encuadrar en la resistencia del sector editorial al cambio, en América Latina se suman algunos desafíos adicionales que hacen aún más complejo el escenario. Los mercados del libro (en términos de facturación) suelen ser mucho más pequeños que en otras latitudes. Rara vez un mercado interno es lo suficientemente grande para que un proyecto editorial pueda por sí mismo crecer y consolidarse. América Latina tiene enormes oportunidades, con un idioma común a casi toda la región, pero con un mercado que en su conjunto es más pequeño que el de España, Francia o Alemania. Los índices de lectura y consumo de libros suelen ser muy bajos en la mayoría de los países. Este escenario deja un escaso margen para pensar nuevas formas de generar ingresos económicos basados en la lectura. O bien, abre la posibilidad especialmente a proyectos que busquen expandir las fronteras del mercado natural del libro, teniendo en cuenta esta particular problemática.

¿Cómo hacer que los brasileños lean más? Eso fue lo que, en 2014, nos motivó a crear un club de lectura, pensando que uno de los principales obstáculos para la lectura es precisamente hacer entender a la gente que los libros pueden ser ligeros y divertidos. Con el tiempo, el primer club pasó a llamarse TAG Curadoria y luego lanzamos TAG Inéditos y Grow, enfocados a otros géneros literarios, y también Cabeceira, nuestra app que funciona como asistente personal de lectura.

Desde el principio encontramos resistencia de los inversores, desconfianza del público, dificultad para encontrar canales. En fin, el mercado es pequeño

y sufrimos las consecuencias de eso. Este es un desafío para cualquier jugador nuevo en el mercado editorial. No existe una demanda tan grande de libros, necesitamos formar esta demanda, fortalecer esta audiencia. Pero eso es exactamente lo que nos impulsa, esta pasión por el impacto social de hacer que la gente lea más (Gustavo Lembert, director general de TAG Libros, Brasil).

Nuestro país no es un país lector y queremos cambiar esta realidad. Porque es a través de la lectura que nos convertimos en ciudadanos más críticos y activos sobre nuestro propio futuro (Joao Leal, director general de Árvore, Brasil).

Las principales dificultades a las que se enfrentó Lecturita giran en torno a las fluctuaciones de la economía. La inestabilidad de precios genera la necesidad de ajustar los valores de nuestros productos de suscripción permanentemente, lo que tiene un efecto adverso sobre la base de nuestros clientes. El aumento de los costos, obviamente, tiene efectos negativos sobre los márgenes del negocio y sobre la percepción de valor sobre el producto (Celina Alonso, director general de Lecturita, Argentina).

El tema de la moneda, la inflación constante en el precio del papel, las dificultades para recibir inversión privada, son algunos de los principales problemas que hemos enfrentado (Muriel Bourgeois, director general de Mi Cuento, Argentina).

Asociado a la inestable situación económica, aparecen las escasas o nulas posibilidades de acceder a financiamiento, a diferencia de lo que ocurre en países económicamente más desarrollados. La mayoría de los proyectos que se han detectado no ha contado con inversiones de capital, ya sea por decisión propia o imposibilidad del contexto. Esto implica buscar atajos y ser creativos en el desarrollo inicial de los mismos, tomar a cuenta un riesgo más elevado y también considerar un crecimiento más lento de lo que podría ser.

En todos los proyectos que hemos analizado, son muy pocos los que han contado con algún grado de financiación externa. Y cuando existe, es pequeña y esporádica. Destacan los casos de TAG Livros, que señala haber recibido cerca de siete millones de reales a fines de 2020 por única vez (cerca de 1,3 millones de dólares), Publica.la, que recibió cerca de un millón de dólares de diversos inversores, entre los que se incluye el medio de pago Stripe, Árvore, con una inversión de quince millones de reales (2,9 millones de dólares) en 2021 y Beek (que recibió cerca de siete millones de dólares de un fondo de inversión y una aceleradora de empresas emergentes). Independientemente de

estos pocos casos, todos los proyectos han señalado las enormes dificultades para acceder a fuentes de crédito o financiación en la región.

Hemos recibido tres fondos semilla (o becas) de diferentes ramas del gobierno colombiano en los últimos tres años. Todo sumando cerca de 250 000 dólares (Catalina Holguín, directora de Makina Editorial, Colombia).

Para recibir inversión privada el proyecto se mudó a Barcelona, donde va creciendo a lo largo de los años, llegando hasta más de 650 000 hogares, en diez países, siete idiomas, con una gran comunidad de usuarios en redes sociales y un catálogo de casi cincuenta historias en las que se incluyen licencias clave como la de El Principito (Muriel Bourgeois, director general de Mi Cuento, Argentina).

Un problema que afecta a toda la industria editorial en América Latina, del cual no están exentos estos emprendimientos, está relacionado con las enormes deficiencias del transporte y la logística en la región. Las grandes distancias, los elevados costos, y las burocracias aduaneras, hacen que sea complejo el desarrollo de proyectos que requieren el transporte de libros impresos, tanto en mercados locales como internacionales.

Los principales retos que tuvimos son:

- La logística en Argentina, que luego fue mejorada con MercadoLibre, nos obligó al inicio a cambiar cada año de proveedor.
- Las dificultades en las importaciones, que generan un quiebre de *stock* por no poder disponer del material para su comercialización.
- Los precios de los libros, que cambian en forma constante, debido a la inestable economía local.
- La logística y la organización en general de las editoriales para la entrega de los productos. En una tienda en línea, no se puede vender si no hay *stock* o garantía de entrega (Lucas Seeber, director general de Librenta, Argentina).

Sumado a los problemas socioeconómicos de la región, fue señalado especialmente en las entrevistas el desigual acceso a la tecnología, que dificulta la implementación y el crecimiento de muchos proyectos. Sabemos que en América Latina existe una penetración muy fuerte en el uso de teléfonos

inteligentes, lo que se traduce por ejemplo en un elevado índice de actividad en las redes sociales. Pero esta realidad es muy despareja en aquellas regiones o segmentos de la sociedad más excluidos. En ocasiones, esto lleva a tomar decisiones específicas en los proyectos para contemplar estas realidades.

Innovar en América Latina significa tener en cuenta diferentes contextos y realidades. Lamentablemente, en nuestro país tenemos un alto nivel de desigualdad social. Trabajamos con colegios que tienen todo el aparato tecnológico para los alumnos y también con los que ni siquiera tienen Internet. Por eso, creamos algunas soluciones para permitir la lectura offline y expandir nuestras operaciones a todas las realidades posibles, buscando siempre democratizar el acceso a la lectura (Joao Leal, director general de Árvore, Brasil).

Finalmente, un último desafío identificado en las entrevistas que realizamos a quienes dirigen los diferentes proyectos es la dificultad de poder incorporar talentos humanos a los equipos de trabajo. Hacemos referencia específicamente a personas que tengan conocimientos y experiencia en el desarrollo de *software* o en estrategias de comercio electrónico y *marketing* digital, entre otras áreas. Y esto, no porque en América Latina no exista este tipo de talento. Todo lo contrario. Sino porque son máspreciados y reciben mejores propuestas económicas de parte de otras industrias que suelen disponer de mayores recursos, o bien para trabajar en otros territorios.

Sin dudas está la dificultad de acceder a capital de financiamiento, haciendo que los procesos sean como mínimo más largos, y la dificultad de acceder a talento (no porque no lo hubiera, sino porque hoy en día ese talento trabaja para compañías de Estados Unidos donde se hace muy difícil competir) (Pablo Laurino, director general de Publica.la, Argentina).

A pesar de todas estas dificultades señaladas, o bien incluso a partir de las mismas, América Latina es un terreno fértil para el desarrollo de propuestas innovadoras que permitan extender la lectura y ofrecer soluciones creativas a los problemas tradicionales del sector. En los proyectos que hemos destacado en este mapa, vemos cómo logran desarrollarse y crecer, mostrando una enorme voluntad, pasión, entusiasmo y capacidad por parte de quienes los conducen.

Creo que innovar en América Latina significa entender el contexto socioeconómico de cada país y construir una solución que responda a los dolores específicos de esta audiencia. No es simplemente estudiar empresas exitosas en países con mayor poder adquisitivo y tratar de replicarlas. Es importante conocer el mercado local, comprender sus preferencias y dolores, y luego innovar en formas de resolver estos dolores. Creo que es muy importante respetar y potenciar los aspectos de identidad local (Gustavo Lemberg, director general de TAG Libros, Brasil).

Innovar en cualquier lugar del mundo sin dudas comparte varios aspectos: enamorarse del problema que se intenta resolver (nunca de la solución), confiar en uno mismo y en el equipo, y siempre estar atento a escuchar a los usuarios para asegurar que la innovación tenga sentido (Pablo Laurino, director general de Publica.la, Argentina).

Innovar en Latinoamérica supone romper paradigmas, y hacerlo además en una situación de desventaja simbólica y competitiva. El talento y los equipos que se forman para llevar adelante las distintas áreas de la empresa, están a la altura de cualquier otra región con mayores posibilidades educativas, financieras o acceso a mercados internacionales. Y los proyectos tienen mayor potencial de éxito: América Latina es tierra fértil para la innovación constante. El mayor desafío es mirar al mundo desde Latinoamérica. Las barreras son culturales: en la región ponemos más en tela de juicio las propuestas que nacen desde nuestro propio corazón territorial (Gustavo Vorobechik, director general de Bibliomanager, Argentina).

Podemos entonces resumir en siete los grandes desafíos que cualquier emprendimiento dentro del sector editorial en América Latina debe superar para poder desarrollarse en forma innovadora:

1. Las propias resistencias que disponen los actores tradicionales de la industria, junto a la falta de conocimiento específico que requieren las nuevas dinámicas de comercialización y visibilidad de los libros.
2. La dimensión (pequeña) de los mercados internos del libro de cada país.
3. La inestabilidad económica y política de la región.
4. La ausencia casi total de posibilidades de financiamiento y acceso al crédito.

5. Los costos logísticos, la burocracia aduanera y las trabas que supone no tener redes de transporte eficientes, internas y entre los países.
6. Las enormes desigualdades económicas y sociales, que se reflejan a su vez en un dispar acceso a la tecnología.
7. Las dificultades para incorporar recursos talentosos en los equipos, con la competencia fuerte de parte de otras industrias y mercados.

Pero también destacamos las oportunidades que presentan incluso muchas de estas dificultades. La innovación es también la posibilidad de extender las fronteras del libro y la industria, a partir de compartir una lengua común.

A pesar de sus diferencias culturales y disparidades económicas, América Latina se presenta como un mercado común que permite a cualquier emprendedor o emprendedora pensarse de forma regional, o inclusive global, desde un inicio. Cada país de América Latina por sí mismo no representa un mercado de escala lo suficientemente grande, pero todos los países combinados representan más del 10 % del PBI mundial (Pablo Laurino, Publicista, Argentina).

# Conclusiones



**L**a industria del libro históricamente ha podido funcionar a partir de unos pocos modelos de negocio, que surgen del desarrollo de diversas actividades económicas esenciales. Como hemos mencionado anteriormente, estas actividades son la selección de las obras a ser publicadas, la producción de las mismas, la distribución, comercialización y difusión. Durante décadas, un proyecto editorial supo subsistir y desarrollarse a partir de la comercialización de un único producto (libros impresos) en un único canal (librerías), modelo que se complementaba con otros como ser la venta de servicios o la distribución de contenidos a instituciones y gobiernos.

El modelo tradicional del negocio del libro está basado en los siguientes supuestos:

- Un libro se produce integralmente y se distribuye luego a los lectores, bajo el principio de un editor de que preexiste una demanda para esa obra (sin tener una prueba concreta de ello), con un elevado grado de incertidumbre sobre su futuro. Existe en este mo-

delo una apuesta y un riesgo de parte del editor, que financia toda la producción (desde la adquisición de los derechos hasta la circulación de los libros) a la espera de un resultado económico futuro que, de darse, suele generarse en un ciclo económico extenso de varios meses de duración.

- La circulación del libro supone la impresión de ejemplares a la máxima escala posible, partiendo de las expectativas y posibilidades financieras del editor, para poder cubrir la mayor cantidad de librerías. En la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, existen al menos unas trescientas librerías. Si una editorial quisiera llevar tres ejemplares de sus libros a cada local comercial, implicaría al menos imprimir novecientos ejemplares (solo para distribuir la obra en esta ciudad). Este esquema supone la producción de ejemplares sin una relación directa con la demanda real del contenido. Los libros se producen y distribuyen buscando empujar en el mercado la oferta de una obra, para que pueda ser encontrada por los lectores. Una obra que poco tiempo después será desplazada de sus principales ubicaciones por nuevos títulos que ingresan en un mercado marcado por la permanente rotación. El modelo lleva a una sobreproducción de ejemplares (se imprimen intencionalmente más ejemplares de los que se esperan vender), ocasionando que, en el mejor de los casos, el 30 % de los libros sean devueltos a la editorial (lo que supone a su vez costos logísticos y de gestión y almacenamiento). Todo el modelo de negocio de un proyecto editorial se basa en imprimir más ejemplares de los necesarios, haciendo que ese costo (de impresión y logística) sea absorbido en el precio por los libros que sí se logran vender.
- Los editores producen la mayor cantidad de novedades posibles a lo largo de un año, intentando amortizar los costos fijos que sostienen el proyecto editorial (los recursos humanos de tiempo completo, los espacios fijos de trabajo, o incluso optimizando la compra de insumos como el papel). Esto lleva a que los libros más vendidos sostengan los títulos que han tenido menor rendimiento comercial y también la producción de novedades.
- Las posibilidades de internacionalización de una obra están sujetas a las capacidades financieras del editor y el “éxito” que inicialmente tenga una obra en su primera distribución. Solo luego de que logra alcanzar un buen rendimiento comercial en términos locales, el editor se plantea la posibilidad de distribuir la misma en otros territorios, como una

segunda etapa en la comercialización. El resultado de esto es que pocos títulos logran distribuirse internacionalmente.

- Los derechos adquiridos por parte del editor, solo son aprovechados (económicamente) para la distribución y comercialización de una obra en solo uno de sus formatos: la impresión física. Esto no considera que es posible obtener rentabilidad de estos mismos derechos de múltiples maneras: para su distribución digital, su transformación en audiolibro, o la sesión para la realización de una adaptación en formato audiovisual, entre otras opciones.

Como hemos visto a lo largo de este documento, emergieron en los últimos veinte años toda una serie de proyectos que lograron generar nuevas formas de rentabilidad trabajando sobre estos preconceptos iniciales y buscando nuevas formas de monetización. Algunas conclusiones, luego de haber elaborado este informe son:

- La innovación en América Latina supone considerar específicamente la realidad y las dificultades de la región, e incluso articular estas como principal motor de oportunidades. Por ejemplo, las extensas distancias geográficas y las deficiencias en los sistemas de transporte, suponen nuevas posibilidades para la distribución de contenidos digitales y bajo impresión por demanda.
- Muchos proyectos en la región buscan suplir, con una impronta propia, la ausencia que las grandes plataformas tienen en varios países de la región, como Amazon (predominantes en Estados Unidos y Europa en la comercialización de productos físicos y digitales, ausente en mercados relevantes como Argentina).
- A su vez, los proyectos regionales compiten contra las propuestas de valor que llegan desde otros territorios, con menos recursos y posibilidades de financiamiento, lo que dificulta su crecimiento y normal desenvolvimiento.
- Una industria basada en la incertidumbre y en procesos de financiamiento muy extensos, tiene oportunidades para generar un escenario más eficiente en donde sea posible tomar más información de los lectores y los mercados y modificar los flujos de ingreso de dinero.
- Cada elemento de la cadena de valor del libro se flexibiliza con la implementación de nuevas tecnologías, dejando un esquema lineal por otro que se parece más al de una red, donde todos los componentes

se pueden relacionar entre sí de múltiples maneras. Es el ejemplo del *dropshipping*, que busca combinar los componentes de valor en una nueva forma más eficiente de cara al lector y sus demandas.

- En prácticamente todos los modelos de negocio encontramos como factor común la visión internacional, entendiendo las posibilidades únicas que ofrece compartir un idioma común en la región.
- Existen modelos de negocio innovadores en otras regiones del mundo, de los que no hemos encontrado grandes casos en América Latina, como el *crowdfunding* y los sistemas de patronazgo. Mediante plataformas como Kickstarter en Estados Unidos, Patreon en Europa o Verkami, específicamente en España, encontramos decenas de proyectos editoriales que se financian de una manera radicalmente diferente a las lógicas tradicionales del sector, con casos de éxito notables. Este modelo no ha calado aún en la región como esquema de monetización posible para el sector del libro.

Quedan claras las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para dar respuestas a muchos de los viejos y nuevos desafíos del sector. Existe una multiplicidad de modelos de negocio en el mundo del libro donde antes había pocos. No podemos saber aún si estos modelos se traducirán en un real aumento en los ingresos netos del sector, o solo son parte de una necesaria conversión de la industria que lleve a una diversificación de sus fuentes de ingreso para su sostenibilidad. En un escenario de permanente mutación y experimentación, aún quedan muchos interrogantes por responder.

# Referencias

- AMBO. (2022). *Estudio de venta online El consumidor digital mexicano 2022*. Asociación Mexicana de Venta Online. El consumidor digital mexicano 2022. <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2022>.
- CACE. (2022). *Estudio Anual de Comercio Electrónico 2022*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/estadisticas>.
- Cerlalc. (2018). *Agotamiento del derecho e importaciones paralelas de libros*. Cerlalc. <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2018/09/Agotamiento-del-derecho.pdf>.
- DataReportal. (2023). *Digital 2023: Global Overview Report*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>.
- Dosdoce.com. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Dosdoce.com. [http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos\\_de\\_negocio\\_pdf.pdf](http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf).
- Dosdoce.com. (2015). *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*. Dosdoce.com. [http://www.dosdoce.com/evolucion\\_nuevos\\_modelos\\_negocio\\_en\\_la\\_era\\_digital\\_v2.pdf](http://www.dosdoce.com/evolucion_nuevos_modelos_negocio_en_la_era_digital_v2.pdf).
- Dosdoce.com. (2016). *Consolidación de los modelos de negocio en la era digital*. <http://www.dosdoce.com/download/22699/>.
- Dosdoce.com. (2017). *Evolución de las startups en el mundo del libro*. Dosdoce.com. <http://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2017/05/Evolucion-C3%B3n-de-las-startups-en-el-mundo-del-libro.pdf>.
- Fundación Germán Sánchez Ruipérez. (2020). *Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2021/08/03-Modelos-de-Negocio.pdf>.
- González, L. y Klein, N. (2015). *Startup del libro*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. <http://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/ebooks/startup/Startup%20del%20libro.pdf>.
- López, I. (2022). *El mercado del libro en España 2022*, GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung e. V. <https://fundaciongsr.org/wp-content/uploads/2023/03/Mercado-del-libro-en-Espana-durante-2022.pdf>
- MRF. (2022). *Personalized Gifts Market to Surpass USD 38.66 Billion by 2027 at a CAGR of 5.83% - Report by Market Research Future (MRFR)*. Market Research Future. <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/11/17/2558196/0/en/Personalized-Gifts-Market-to-Surpass-USD-38-66-Billion-by-2027-at-a-CAGR-of-5-83-Report-by-Market-Research-Future-MRFR.html>.

