



**Estrategias para un modelo integral de gestión editorial
de la obra literaria de Jairo Aníbal Niño:
Transiciones hacia recursos digitales, aplicaciones y redes sociales.**

Santiago Niño Morales.

Directora
Dra. Natalia Teresa Berti

Título por el que opta:
Magíster en Gestión Cultural

**Escuela de Ciencias Humanas
Maestría en Gestión Cultural
Universidad del Rosario**

Bogotá - Colombia

2023

Título:

Estrategias para un modelo integral de gestión editorial de la obra literaria de Jairo Aníbal Niño: Transiciones hacia recursos digitales, aplicaciones y redes sociales.

Autor:

Santiago Niño Morales.

Palabras clave

Modelo de gestión, industria editorial, Jairo Aníbal Niño, producción digital y mercadeo en redes sociales

Keywords

Business model, publishing industry, Jairo Aníbal Niño, digital products and social networks marketing

Resumen

La obra de Jairo Aníbal Niño cuenta con amplio reconocimiento, pero requiere de adaptación a nuevas condiciones de la industria editorial. Para esto, se requiere un modelo que integre la gestión del libro impreso y productos digitales. Nuevas plataformas de distribución rentabilizan la especialización de los agentes en el ecosistema editorial y viabilizan respuestas a las demandas de las nuevas audiencias. Mediante una aproximación constructivista y enfoque cualitativo, se obtiene información aplicando entrevistas semiestructuradas a expertos, complementadas con el conocimiento experiencial del autor del artículo. La información se somete a un análisis FADO que identifica agentes, relaciones, acciones estructurales y estrategias del modelo. En general, el modelo se centra en la gestión del contenido del autor, en su reconocimiento y visibilidad; evidencia que la gestión es más eficaz mediante proyectos de asociación con editoriales y productoras y, verifica que la publicación de libro impreso se robustece vinculada a iniciativas independientes.

Abstract

Jairo Aníbal Niño's work is widely recognised but requires adaptation to the publishing industry's new environment. For this, a new model is needed to integrate the management of printed books and digital products. New distribution platforms make the agents' specialisation in the publishing ecosystem profitable and viable responses to new audiences' demands. Based on a constructivist perspective and qualitative approach, data is obtained by applying semi-structured interviews with experts; the direct knowledge of this article's author complements this. The data is observed through a SWOT analysis identifying the model agents, relationships, structural actions and strategies. In general, the model focuses on managing the author's content, recognition, and visibility; the model shows that management is more effective through association projects with publishers and producers, and verifies that the publication of printed books, linked to independent initiatives, is strengthened.

Introducción

Jairo Aníbal Niño (Moniquirá, septiembre 5 de 1941-Bogotá, agosto 30 de 2010) es uno de los escritores colombianos más relevantes del siglo veinte. Publicó obras de teatro, ensayos, guiones cinematográficos, cuentos y poesía traducidos a más de veinte idiomas. Su prolífica producción impresa cuenta con amplio reconocimiento, pero enfrenta la necesidad de adaptación a las nuevas condiciones de la industria editorial. Se requiere de nuevas estrategias en el marco de un modelo de gestión acorde a la demanda de nuevos consumos digitales que viabilice soluciones para la radical transformación de los procesos de producción, comercialización y gestión que la obra enfrenta debido a cambios estructurales en la relación del consumidor con el producto escrito.

La industria editorial enfrenta transformaciones que implican redefiniciones de sus modelos de gestión, especialmente debido a cambios en los hábitos lectores, el cambio tecnológico y la profundización de los consumos digitales debidos a la pandemia (Mellado y otros, 2020) con especial efecto en Latinoamérica (Magadán Díaz y Rivas García, 2019). En este sentido, esta investigación plantea, desde los énfasis en estructuración, implementación, gestión, sustentabilidad y adaptación propuestos por Wirtz (2020), tres acciones que enmarcan las estrategias identificadas mediante un análisis FADO o SWOT (Speth y Probert, 2015; Fine, 2009; Böhm, 2009; Pahl y Richter, 2009), que permiten la integración de contenidos digitales complementarios al modelo convencional de producción del libro en papel. Estas acciones conducen a:

- Una más rentable relación con el conjunto de plataformas tecnológicas de distribución de libro digital (Jifeng y otros, 2018);
- Una mayor flexibilidad en la producción de proyectos editoriales que, promovidos por un activo *creative pipeline* y mediante el uso de recursos y aplicaciones en línea, generan nuevos productos multimedia orientados a la fidelización de largo plazo (*fans industries*) (Boni, 2017); y
- Una gestión de circulación y promoción global (multilingüe) a partir de redes sociales que promueven libro impreso y contenido digital colaborativamente (Otten y otros, 2019).

Estas acciones podrían ser pertinentes en editoriales gestoras de autores colombianos posicionados y con catálogos extensos y activos. Esto es relevante porque un relativo éxito en el modelo convencional editorial no garantiza el sostenimiento o incremento de la demanda en el mediano y largo plazo, especialmente frente al cambio generacional del mercado.

El modelo debe responder a una integración complementaria entre los procesos de producción, distribución, promoción y desarrollo del libro impreso y nuevos productos digitales para lograr una mejor relación entre los lectores convencionales y aquellos potenciales provenientes de un eventual incremento de ofertas en diversas plataformas tecnológicas de acceso a contenido digital. Igualmente, para un mejor aprovechamiento de

las trayectorias y especialización de los agentes del sector editorial independiente y de los desarrolladores de contenidos multimedia mediante la gestión sinérgica de circulación y promoción de ambos tipos de productos.

En este sentido, la investigación se plantea como objetivo establecer las estrategias para la actualización del modelo de gestión editorial hacia su integración sinérgica con producción digital y en línea, recursos digitales, aplicaciones y redes sociales. Los objetivos específicos consisten en:

- Evaluar la situación presente del modelo de gestión editorial de la obra impresa de Jairo Aníbal Niño.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la potencial producción de libro digital integrado a plataformas tecnológicas de distribución global.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la potencial generación de contenido multimedia autónomo o como apoyo complementario al libro impreso o en línea.
- Identificar la viabilidad para una gestión integrada de circulación y promoción de contenido impreso y digital basada en redes sociales.

Antecedentes y conceptualizaciones en la investigación de la gestión editorial

Los antecedentes y conceptualizaciones de esta investigación provienen de cuatro diferentes campos, donde resultan relevantes investigaciones sobre la dinámica actual de la industria editorial, aportes desde una perspectiva sociológica de la economía aplicada al sector, desde estudios sobre la tecnología y sus impactos en la industria editorial; igualmente, un conjunto de contribuciones que plantean modelos capaces de cualificar y actualizar la gestión de la industria editorial e investigaciones desde la perspectiva de estudios sobre comportamiento e implicaciones del lector.

Inicialmente, desde la economía y la administración, se realizan estudios sobre la industria editorial a partir de los profundos cambios en los soportes, medios, hábitos y preferencias de las demandas, donde resultan relevantes los aportes de Ziv (2002), Liu (2013) y Van Kranenburg y colegas (2004). Con relación a las transformaciones estructurales de la industria; para Ziv (2002) la industria editorial se encuentra en un momento de redefinición a partir del surgimiento, no solamente de nuevos formatos, sino de nuevos medios que han problematizado la gestión de las empresas editoriales. En esta perspectiva se redefine el producto, el libro en sí mismo, desde la confluencia de las multimedia y la diversidad de circuitos de circulación y distribución, las empresas editoriales tienen entonces el reto de balancear su inversión en tres acciones estratégicas: la generación de contenidos, la producción editorial en papel y el desarrollo tecnológico aplicado en medios digitales. Estas tensiones presionan las decisiones gerenciales y operativas en escenarios sin precedentes; para Ziv, las editoriales que encuentren una adecuada integración de estas acciones estratégicas, podrían posicionarse más eficazmente frente a las nuevas demandas.

A su vez, Liu (2013) observa la larga tradición del derecho de autor en la industria editorial, particularmente británica. A partir del concepto de *destrucción creativa* propuesto por Schumpeter (2008) analiza la relación entre las normas de derecho de autor y las políticas adoptadas por la industria editorial en el marco de su expansión hacia los entornos digitales y las industrias creativas de contenido. El análisis es pertinente en cuanto presenta un balance de perspectivas positivas y negativas del derecho de autor en el entorno digital de forma integradora y a partir de un abundante cuerpo teórico.

Por su parte, Van Kranenburg y colegas (2004) profundizan en la dinámica de diversificación de la industria editorial desde su dimensión corporativa. Ellos desarrollan un índice de diversificación para comparar diferentes editoriales, éste demuestra la tendencia a diversificarse en actividades y negocios relacionados orientados a un proceso de internacionalización hacia el mercado estadounidense. Su énfasis en industrias editoriales anglosajonas de mediana y gran escala, supone una restricción en su aplicación para este estudio. Sin embargo, sus hallazgos en dos direcciones estratégicas de diversificación: la de productos y la geográfica internacional es útil para definir objetivos y alcances del modelo de gestión y sus estrategias en este sentido.

Desde una perspectiva sociológica de la economía se observa la transformación de la industria editorial como un reordenamiento de su red de actores, tanto en sus roles como en sus relaciones. En este sentido, Gullede y colegas (2015), basados en los conceptos de *habitus* y campo de Bourdieu, identifican las condiciones socioeconómicas de la industria editorial frente a los cambios actuales, explicando cómo ésta se reorganiza en una nueva red de actores convergentes, antes distantes o contradictorios; y cómo se estructura a partir de nuevos agentes en el campo que se posicionan mediante nuevos dispositivos y medios.

En segundo término, desde una perspectiva de la tecnología y sus impactos en la industria editorial, son relevantes las contribuciones de Dowling y Miller (2019) y Dahl (2018). A partir de un estudio comparado de casos, Dowling y Miller (2019) analizan las implicaciones del auge en la demanda de los *podcasts* como historia oral narrada, identificando decisiones de frecuencia y programación para motivar el interés constante de audiencias dispersas y heterogéneas; así como la tendencia de incremento en la demanda por contenidos de media y larga duración. Aunque el estudio se concentra en géneros de no-ficción, documental y reportaje periodístico, demostrando cómo la demanda se orienta hacia el empleo de metanarrativas autoreflexivas, sus resultados revelan aspectos pertinentes para el empleo del *podcast* como medio de tránsito, de la literatura a la oralidad, en los géneros de ficción y fantasía. Por su parte, Dahl (2018) presenta un análisis teórico y práctico del marketing en redes sociales a partir de la descripción de procedimientos y resultados de casos. Mediante una evaluación crítica de los marcos teóricos que explican las decisiones de mercadeo adoptadas, profundiza en cómo identificar diferentes perfiles de usuarios en las redes sociales para conducir estrategias que permitan construir lealtad de marca y co-creación conjunta.

Desde propuestas de modelos para cualificar y actualizar la gestión de la industria editorial actual, se identifican dos alternativas: una basada en *blockchain* (Ryan y otros, 2023) y otra de orientación de contenidos al lector y usuario (Quing y otros, 2011). Ryan y sus colegas (2023) presentan un estudio novedoso basado en la adopción de las tecnologías de

blockchain para la publicación de libros. Para ellos, modelos de cadena de bloques, que han demostrado ser útiles en la gestión y explotación comercial de derechos de autor, aún no tienen aún suficiente aplicación e implementación en la industria editorial. Además, el tema hasta la fecha, se enfoca en la gestión de la propiedad intelectual y de regalías, más que una perspectiva de gestión integral de derechos útil al editor. Los resultados de Ryan y su equipo verifican que hay poco entendimiento sobre cómo un modelo basado en cadena de bloques puede ser mutuamente aplicable y redituable para autor y editor. Para profundizar en la cuestión, presentan un modelo de publicación basado en *blockchain* capaz de generar valor para pequeños editores. El modelo integra dos componentes: un prototipo de cadena de bloques específico por proyecto y un libro contable digital para los acuerdos de propiedad intelectual, regalías y el registro de ventas de productos físicos y digitales de una tienda en línea. El modelo demuestra que el editor puede, mediante este modelo, monetizar incluso desde la escritura del original y en todo el proceso editorial. Para esto, el editor puede recurrir a acuerdos de propiedad intelectual en toda la cadena de valor mediante formas contractuales que, diferentes a las de pago por productos o servicios, estén basadas en beneficios asociados a regalías y condicionados al comportamiento de ventas. Por su parte, Quing y colegas (2011) proponen un modelo de orientación de contenidos para editores. A partir de un análisis de Reed Elsevier, Cloudary y Long Yuan Online, establecen que las editoriales con posesión de un catálogo de contenido de calidad y diferenciado, y con capacidad de generar contenido digital vinculado al impreso, orientan mejor sus productos a perfiles específicos de lectores y usuarios.

Finalmente, desde ciertos enfoques sociológicos actuales en la perspectiva de estudios sobre comportamiento e implicaciones del lector son pertinentes los análisis sobre las conformaciones de hábitos y preferencias en entornos próximos (Mackey, 2022) y los enfoques sobre traducción como problema intercultural (Kruger, 2021; Zipes, 2008). Mackey (2022) establece cómo los entornos familiares y sociales cercanos de los lectores definen su experiencia con la vida alfabetizada. Mediante entrevistas, mapas digitales y representaciones artísticas, Mackey observa que los espacios de lectura son “espacios textuales” cruciales para los fundamentar hábitos y preferencias de los lectores. Desde el punto de vista del editor, plantea relevantes preguntas sobre las formas de contactar y vincular al lector y promover su fidelidad. Desde una perspectiva postcolonial, Kruger (2012) presenta relevantes aspectos al problema de la traducción del libro infantil y sus implicaciones socioculturales, basándose en el contexto surafricano. En su doble mirada de producto y proceso, Kruger establece que la decisión de traducción está atravesada por condiciones de poder y mercado. El artículo aporta elementos valiosos para la producción y distribución del libro en contextos multilingües, especialmente significativos para aquellos de lengua no colonial. Por su parte, a partir de la literatura infantil anglosajona; Zipes (2008) presenta un completo análisis de los procesos actuales de reconfiguración de la literatura infantil a partir de nuevos temas emergentes y nuevas formas de circulación y lectura.

Justificación y perspectivas de aporte

Como puede observarse, es indispensable identificar los nuevos hábitos de relación de los lectores con la obra literaria del autor. El lector es un decisor activo, no sólo de contenidos, sino de modos y medios de lectura. La demanda por el libro impreso permanece al propiciar

una experiencia única y diferente a la de cualquier soporte digital, pero el libro en línea y el contenido multimedia presenta una alternativa para crecientes grupos de lectores. Más que una sustitución se observa una dinámica de diversificación que requiere de una convergencia hacia un modelo editorial integrado e integrador. Esto es particularmente relevante para la industria editorial colombiana que enfrenta, al menos, cuatro retos al respecto: actualizar sus catálogos de autores hacia productos digitales, revitalizar la obra de sus autores y autoras para diversificar las ofertas, redefinir términos de relación con sus consumidores y globalizar sus ofertas. Para esto, la redefinición del modelo de gestión editorial, el repensar los modos de articulación de procesos y la definición de productos potenciales, es necesaria en perspectiva de una respuesta creativa y pertinente para los lectores y para la sostenibilidad económica de la industria.

Los resultados y hallazgos de este estudio benefician a las industrias editoriales con catálogos extensos, pero igualmente a industrias editoriales pequeñas o independientes, que inician con pocos títulos pero que deben situarlos en un mercado igualmente diverso en términos de las preferencias de los lectores. El proyecto aporta a otras industrias que requieren complementar sus estrategias con productos digitales y editoriales impresos de distinto tipo; videojuegos, publicidad y turismo particularmente. El proyecto también aporta a los autores al permitirles reconocer, desde el proceso de creación y producción, el potencial de aplicación y desarrollo de productos. Igualmente, los resultados aportan al campo de investigación de la gestión cultural al contribuir con metodologías y hallazgos replicables en proyectos de investigación afines del campo.

Solución metodológica hacia la propuesta de un nuevo modelo editorial

A partir de una aproximación constructivista, que define el conocimiento como un proceso socialmente construido, que reconoce al investigador como un actor promotor de valores y posiciones dentro de la investigación y que argumenta que los resultados no son generalizables o ajenos a su contexto y tiempo (Hernández y otros, 2010, citado en Ramos, 2015) esta investigación establece su fundamento paradigmático. Igualmente, esta investigación adopta un enfoque cualitativo, apto para la solución metodológica y los instrumentos aplicados. Estos instrumentos son entrevistas semiestructuradas en campo a personas responsables de la dirección y gestión editorial impresa de la obra de Jairo Aníbal Niño; a personas involucradas a la gestión de editoriales de libro impreso independiente y de libro digital; y a personas involucradas en la producción y gestión de contenido digital y circulación en redes sociales. La información viabiliza un análisis que permite la identificación de agentes y relaciones en un nuevo escenario de gestión editorial (Gulledge y otros, 2015) orientado hacia una interacción más rentable, sostenible y creativa de productos y contenidos impresos y digitales.

Las entrevistas se desarrollaron durante las actividades y eventos de la Feria Internacional de Libro de Bogotá - FILBO 2023. El evento es de principal importancia para la industria editorial colombiana; por lo tanto, fue un lugar “natural” de encuentro con los entrevistados. El escenario favoreció la coincidencia de agendas y la dinámica de las

conversaciones, pero fue adverso para el registro de audio y video debido a las condiciones y la apretada programación de actividades, por lo cual la información se consignó en notas de campo. Las entrevistas fueron guiadas por un temario que permitió obtener información pertinente de los expertos sobre su percepción de la situación presente y la potencialidad del libro digital y de productos multimedia basados en la obra de Jairo Aníbal Niño. Se buscó que la conversación gravitara sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cada experto era capaz de identificar con respecto a la obra. En este sentido, se trata de un recurso FADO o SWOT que permite un balance o diagnóstico y la derivación de estrategias de forma práctica. Aunque ampliamente aplicado, el análisis FADO ha sido actualizado y profundizado recientemente por varios autores (Perera, 2020; Villegas, 2021).

Se obtuvieron diagnósticos basados en la experticia de cada entrevistado, pertinentes para el balance de la situación presente y futura de la obra, y en perspectiva de las prioridades a las que el modelo debe responder. Estos resultados se contrastan y complementan con el conocimiento directo del autor de este artículo sobre las características y comportamiento histórico de la obra; su experiencia de vida compartida con Jairo Aníbal Niño aporta sustancialmente al análisis. Los resultados del análisis pueden agruparse en el cuadrante de análisis FADO:

Fortalezas	Oportunidades
<p>La obra cuenta con personajes ricamente descritos y psicológicamente profundos</p> <p>Las temáticas y sus formas de ser abordadas son actuales</p> <p>Existe abundante material inédito y no reeditado.</p> <p>Hay una amplia diversidad de obra: guion cinematográfico, cuento, dramaturgia, poesía</p> <p>Los talleres y reflexiones del autor sobre pedagogía e infancia tienen potencial de plantearse como productos</p> <p>La obra cuenta con una larga y rica tradición de ilustración e imagen</p>	<p>La obra cuenta con un amplio reconocimiento</p> <p>Se encuentra en el currículo oficial de educación básica y media de Colombia</p> <p>Hay interés de editoriales independientes y de generadoras de contenido en línea</p> <p>Hay una demanda significativa y leal</p> <p>Hay una conexión personal y experiencial significativa con los lectores</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Algunos elementos descriptivos (objetos, personajes y contextos) corresponden a la actualidad de la escritura de la obra, con el tiempo se distancian de la referencia de nuevos lectores.</p> <p>La obra no cuenta con experiencias de traducción para fines comerciales significativas</p> <p>La distribución internacional del libro ha sido limitada</p> <p>No existe oferta e-book o libro en línea</p> <p>No hay gestión de su obra en internet ni en redes</p> <p>Descontando el libro, no existen ningún otro producto mercadeable.</p>	<p>La obra no cuenta con una sistemática promoción y enfoque de mercadeo</p> <p>El cambio generacional y las dificultades de cultivo del hábito lector pueden comprometer la demanda en el futuro.</p> <p>La obra presenta importantes limitaciones de distribución en Hispanoamérica.</p>

Tabla 1. Cuadrante FADO sobre situación actual y potencial de la obra de Jairo Aníbal Niño

Como recurso para obtener, además de un balance de situación, vías de acción para una organización o iniciativa, el FADO permite proyectar cuatro tipos de estrategias: *crecimiento, defensa, adaptación y sobrevivencia*. Las estrategias son resultado del análisis del cuadrante resultante; este análisis ha sido ampliamente aplicado en enfoques

funcionales y operativos, pero ha sido profundizado desde perspectivas de la administración y la psicología organizacional (Speth and Probert, 2015; Fine, 2009; Böhm, 2009; Pahl and Richter, 2009). El análisis de las relaciones entre las áreas del cuadrante profundiza el diagnóstico e identifica las estrategias que debe adoptar el modelo.

Las estrategias de crecimiento.

Son necesarias para establecer cómo el modelo debe responder a procesos de expansión de la demanda y propiciar la diversidad de la oferta, contrastando y complementando las fortalezas y oportunidades. En este sentido, se identifican las siguientes estrategias:

- Establecer contratos y acuerdos para el desarrollo de iniciativas de ilustración, gráfica, productos de mercadeo y *spin-off* con base en el interés de editores independientes y creadores de contenido digital y en línea, gracias a las características de los personajes con especial énfasis en la producción de *Non Fungible Tokens* o NFT.
- Generar proyectos, publicaciones especializadas, talleres y eventos orientados a contextos educativos y propósitos pedagógicos para organizaciones e instituciones del orden educativo, gracias a la presencia de la obra en el currículo y abiertas a financiación del Ministerio de Educación Nacional e instituciones nacionales e internacionales del sector.
- Crear proyectos de publicación de libros, libros en-línea y contenido digital, tanto independiente como de iniciativa propia, mediante aplicaciones de autogestión editorial, con base en la diversidad y disponibilidad de obra inédita y no reeditada.
- Promover nuevos productos en diferentes, nuevos formatos y experiencias con los lectores gracias al posicionamiento logrado y la evidencia de una demanda constante y leal.

Las estrategias de defensa

Son identificadas para que el modelo tenga capacidad de mitigar o desactivar los efectos de las amenazas encontradas en los diálogos con los expertos.

- Establecer una gestión de promoción y mercadeo que coordine los diferentes productos potenciales digitales y en línea; y que vincule conjuntamente las actividades de promoción y mercadeo del libro impreso y otros productos.
- Diseñar productos dirigidos a nuevos lectores en nuevos formatos con base en la vigencia de las temáticas presentes en las historias y personajes recurriendo a financiación de organismos nacionales e internacionales de acuerdo a intereses comunes.
- Promover actividades de circulación de libro on-line y contenidos digitales para lectores hispanoamericanos empleando el posicionamiento logrado del libro impreso.

- Desarrollar proyectos de traducción para proyectos de publicación en idioma no castellano orientadas a lectores no hispanoamericanos mediante recursos del Ministerio de Cultura.

Las estrategias de adaptación

Se identifican de modo que el modelo opere en la complementariedad de diferentes formatos, grupos de interés y hábitos lectores. En este sentido, el modelo acompaña el proceso de reconfiguración de las ofertas de la obra actualizándola, pero protegiendo su base de lectores y la centralidad del libro impreso.

- Desarrollar actividades de promoción y experiencia del libro impreso para renovar y fortalecer la base de lectores históricamente constituida.
- Promover proyectos en nuevos formatos dirigidos a la demanda potencial con énfasis en su distribución en línea, la difusión en redes sociales y productos mercadeables.
- Desarrollar productos alrededor de los principios estéticos, filosóficos, políticos, educativos y las concepciones sobre la infancia del autor; mediante un programa de investigación que organice su archivo, analice, sistematice y publique resultados dirigidos a educadores e instituciones educativas abierta al apoyo y cooperación de universidades nacionales e internacionales.
- Desarrollar una agenda de actividades y de gestión de contactos para alianzas que promuevan la diversidad de los productos asociados a la obra, al mismo tiempo que viabilice la publicación de los materiales inéditos mediante contratos y acuerdos con editores y productores independientes.
- Desarrollar una agenda de actividades con editoriales y productores de contenido digital en lengua no castellana que viabilice la oferta global de productos basados en la obra.

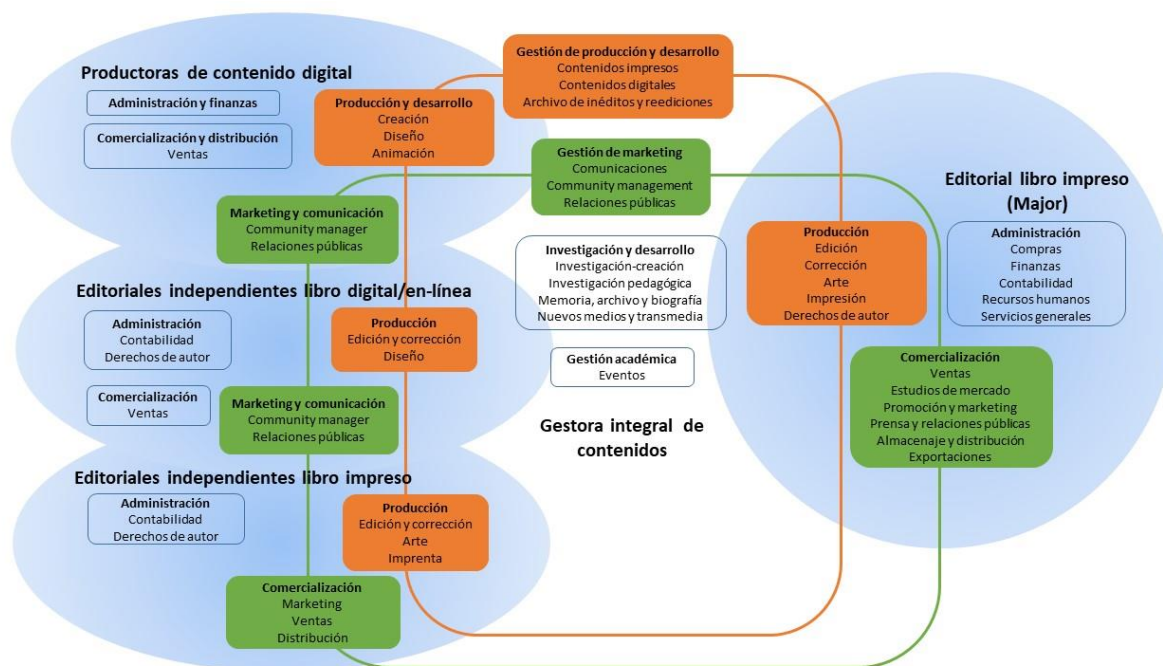
Las estrategias de supervivencia

El modelo debe anticipar escenarios adversos que incluso impliquen una pérdida de lectores y el menoscabo de referencia y memoria sobre la obra y el autor. Esta perspectiva, implica profundizar en la combinación de amenazas y debilidades, de modo que sea posible una adecuada anticipación. Las estrategias al respecto son:

- Construir una estrategia de mercadeo y promoción conjunta entre la editorial promotora del catálogo principal y las iniciativas independientes en perspectiva de actividades sinérgicas y sincrónicas que permita rentabilizar las trayectorias y experticias de los agentes involucrados.
- Desarrollar actividades para superar las limitaciones de distribución en mercados hispanoparlantes y enfatizadas en nuevos canales de promoción y circulación.
- Establecer un sistemático y continuo proceso de estudio, valoración y protección del archivo físico del autor abierto al apoyo técnico y presupuestal de universidades y organizaciones expertas en el campo de la documentación y archivo.

Una propuesta de modelo de gestión editorial integral

A partir del análisis y de los aportes de las referencias se identifican tres actores constitutivos del modelo: la *gestora integral de contenidos*, la *editorial de libro impreso (major)* y *editoriales y productoras independientes*. La *gestora integral de contenidos* es una agente central definida como las personas naturales o jurídicas derechohabientes y además poseedoras del archivo del autor. La *editorial de libro impreso (major)* es la editorial promotora de las acciones de producción, comercialización y gestión del catálogo principal del autor. Finalmente, las *editoriales y productoras independientes* constituyen, en este caso, tres diferentes actores que agregan trayectorias y experticias propias: las *productoras de contenido digital*, las *editoriales independientes de libro digital/en línea* y las *editoriales independientes de libro impreso*; estos tres diferentes actores se encuentran en el ecosistema editorial y de desarrollo de contenidos digitales. El modelo puede entonces ilustrarse de la siguiente manera:



Gráfica 1. Modelo de gestión editorial integral para libro impreso y contenidos.

El modelo contempla la autonomía administrativa y financiera de todos los actores; estos se integran o desvinculan según sus intereses particulares de acuerdo a los términos de los acuerdos o las relaciones contractuales. Sin embargo, se integran en una perspectiva concurrente de recursos necesarios para desarrollos de intereses compartidos, mediante iniciativas y proyectos entre las partes. La *gestora integral de contenidos* se encarga de la coordinación de aquellos procesos y actividades pertinentes de *producción* y de *marketing y comunicación*. Si bien cada actor toma decisiones en ambos procesos a partir de sus motivaciones y necesidades, la *gestora integral de contenidos* aporta un nivel de vinculación convergente que no direcciona ni limita las decisiones que corresponden a las

gerencias de los actores, pero sí señala sinérgicamente y propicia intencionalmente la simultaneidad y convergencia de las actividades.

El modelo identifica, en la órbita de la *gestora integral de contenidos*, dos procesos que son propios y que no puede desplegar ninguno de los agentes particularmente, estos procesos se encuentran estrechamente vinculados y son la *gestión académica* y los procesos de *investigación y desarrollo*. Ambos promueven a la obra y la memoria del autor en su conjunto, mediante proyectos de investigación e investigación-creación, eventos académicos, actividades experienciales de inmersión en la lectura de la obra (Mackey, 2022), productos comunicativos especialmente página web y *podcast* (Dowling y Miller, 2019), actos de reconocimiento y memoria, dirigidos al estudio y valoración social de los aportes del autor a la literatura, las artes, la cultura, la sociedad y los campos de la educación y los estudios sobre la infancia. Adicionalmente, desarrolla un programa de permanente de investigación para la organización y preservación del archivo personal del autor abierto a la financiación de instituciones públicas y privadas.

Conclusiones y resultados

La investigación identificó las estrategias de actualización y complementariedad que permiten la propuesta de un modelo de gestión orientado a un mejor rendimiento de los factores en la cadena de valor, tanto para productos impresos como digitales, a partir de los énfasis propuestos por Wirtz (2020). El modelo se basa en tres acciones generales que enmarcan las estrategias descritas anteriormente dirigiéndolas hacia:

- Una más rentable relación con el conjunto de plataformas tecnológicas de distribución de libro digital (Jifeng y otros, 2018) mediante la articulación de las estrategias que motivan una oferta de producción de obra inédita y no reeditada basada en libro digital. Esta acción se respalda especialmente en las estrategias identificadas de *crecimiento y adaptación*.
- Una mayor flexibilidad y capacidad de producción de proyectos editoriales activando el *creative pipeline* encontrado en el ecosistema independiente de editores y desarrolladores de contenido digital. Este *creative pipeline* tiene experiencia en el uso de recursos y aplicaciones en línea y digitales necesarios para productos que generen fidelización de largo plazo (*fans industries*) (Boni, 2017). Para esto, la producción y promoción de contenidos digitales audio y audiovisuales deben ser coherentes y consistentes con la obra impresa: vinculados estética y conceptualmente entre sí, de acuerdo a los hallazgos de Quing y colegas (2011). Esta acción se respalda especialmente en las estrategias identificadas de *crecimiento, adaptación y defensa*.
- Una gestión circulación y promoción global (multilingüe) tanto de contenido digital como impreso (Otten y otros, 2019) basada en una estrategia coordinada para el conjunto de productos mediante redes sociales, recursos y medios digitales, con atención a las implicaciones socioculturales señaladas por Kruger (2012) y Zipes (2008). Esta acción se respalda especialmente en las estrategias identificadas de *adaptación y supervivencia*.

El modelo requiere de asesorías especializadas en derecho de autor y en recursos tecnológicos tal como sugieren Liu (2013) y Ryan y colegas (2023). La gestión integral de contenidos es, de hecho, una gestión de acuerdos de cesión de derechos de autor sobre la obra del autor, la cual debe que resultar armónica entre los participantes y eficaz para el reconocimiento adecuado y conforme a la ley de los derechos morales y patrimoniales involucrados. Un acompañamiento legal para el conjunto de relaciones contractuales y acuerdos puede no implicar un escenario complejo inicialmente, pero los logros del modelo y el desarrollo de las estrategias lo demandarán eventualmente. De modo similar, la adopción de un modelo de gestión con base en *blockchain*, (Ryan y otros, 2023) es conveniente, pero necesita experticia; su aporte hacia una gestión integral de derechos de autor capaz de generar valor mediante acuerdos de propiedad intelectual flexibles, tanto convencionales como ajustables al comportamiento de ventas, es evidente, pero su desarrollo exige adecuado soporte de conocimiento técnico. Ambas asesorías son previsiblemente necesarias en el mediano plazo para la gestión de NFT y protección contra la reproducción no autorizada, la copia ilegal y la piratería en general.

En síntesis, el modelo se focaliza en activar la sinergia en las estrategias de ambos tipos de productos: impreso y digital; lo hace de dos modos:

Primero: Promoviendo relaciones convergentes con editores y productores en el ecosistema editorial y de desarrollo de contenidos digitales para rentabilizar su experiencia y conocimiento especializado. En este sentido, el modelo establece una *gestión integral de contenidos* que permite focalizarse en el desarrollo de las estrategias de promoción conjunta de la obra. El modelo media la comunicación entre el editor principal del catálogo impreso y otros editores y productores independientes; y moviliza actividades, eventos, iniciativas y proyectos, mediante relaciones interinstitucionales y la academia.

Segundo: Estableciendo una agenda coordinada entre editores y productores en dos dimensiones estratégicas:

- Producción: Coordinando la relación entre nuevos productos y aquellos ya posicionados mediante una estrategia integral.
- Comercialización: Coordinando la relación de las estrategias de promoción, comunicación y relaciones públicas para apoyar la visibilidad de todos los productos de los diferentes editores y productores de contenido digital sinérgica y colaborativamente.

En conclusión, el modelo de gestión editorial se fortalece en la medida que se enfoca en la gestión del contenido del autor, en su reconocimiento y visibilidad. La gestión es más eficaz mediante proyectos de asociación con editoriales independientes de libro impreso y digital, que ya establecidas aportan su experiencia y conocimiento del mercado. La

publicación de libro impreso en manos de la editorial industrial, con los derechos sobre el catálogo principal, debe rodearse y apoyarse complementariamente.

Referencias

- Arana, Juan Manuel (2016) Evolución del modelo de negocio de la industria editorial en América Latina: Entre el molde y los bits. Universidad Austral. Escuela de Posgrados de Comunicación. Maestría en Gestión de Contenidos, Buenos Aires.
- Böhm, Anja (2009) The SWOT Analysis. GRIN Verlag
- Boni, Marta (2017) World Building: Transmedia, Fans, Industries / Edited by Marta Boni. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2017. Web.
- Chester, Tessa (1989) Children's Books Research: A Practical Guide to Techniques and Sources. Thimble Press in association with Westminster College, Oxford, 1989. Print
- Dowling, David O. and Miller, Kyle J. (2019) Immersive Audio Storytelling: Podcasting and Serial Documentary in the Digital Publishing Industry, *Journal of Radio & Audio Media*, 26:1, 167-184, DOI: 10.1080/19376529.2018.1509218
- Dahl, Stephan (2018) Social Media Marketing 14: Theories and Applications. 2nd. edition. London: SAGE Publications. Print.
- Edge Magazine (1995) Future Publishing. *Edge* 26 (1995): 4-. Print.
- Fine, Lawrence G. (2009) The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. CreateSpace Independent Publishing Platform
- Gulledge, Elizabeth; Roscoe, Phillip and Townley, Barbara (2015) Economizing Habitus: Material calculation and 'the rules of the game' in the publishing industry. *Journal of Cultural Economy*, 8:6, 637-654, DOI: 10.1080/17530350.2015.1047785
- Kruger, Haidee (2012) Postcolonial Polysystems: The Production and Reception of Translated Children's Literature in South Africa. Vol. 105. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. Print.
- Jifeng, Luo; Zhang, Han and Heizheng, Li (2018) Pricing Strategies in Online Book Industry: a Comparative Study. *Information systems and e-business management* 16.4 (2018): 791-816.
- Mackey, Margaret (2022) Space, Place, and Children's Reading Development: Mapping the Connections. London: Bloomsbury Academic. Web.

Magadán Díaz, Marta. y Rivas García, Jesús (2019). Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española. *Journal of technology management & innovation*, 14(1), 63-72.

Marsh, Corrie (1987) The business of library acquisitions: A consumer action model, *Library Acquisitions: Practice & Theory*, 11:2, 161-163, DOI: 10.1016/0364-6408(87)90056-1

Mellado, Arantxa; Carrenho, Carlo; Rojas, Carlos; Lovrinovic, Colin; Echeverría, Diego; D'Angelo, Giacomo; de Sreetlib, Ceo; Marangoni, Giulia; Chardavoine, Julia; Le Meur, Laurent y Wagner, Luisa (2020). Modelos de negocio en la industria editorial después de la pandemia. *Readmagine 2020*. Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Ministerio de la Cultura y el Deporte, Madrid.

Northrup, Mary (2012) *Picture Books for Children: Fiction, Folktales, and Poetry*. 1st. ed. Chicago: American Library Association. Print.

Liu, Jiabo (2013) *Copyright Industries and the Impact of Creative Destruction: Copyright Expansion and the Publishing Industry*. Abingdon, Oxon. Routledge. Web.

Otten, Cort; Michel Clement and Stehr, Dominic (2019) Sales Estimations in the Book Industry - Comparing Management Predictions with Market Response Models in the Children's Book Market. *Journal of media business studies* 16.4 (2019): 249–274.

Pahl, Nadine and Richter, Anne (2009) *SWOT Analysis. Idea, Methodology and a Practical Approach*. GRIN Verlag

Perera, Reshan (2020) *Conducting A SWOT Analysis*. Nerdynaut Publishers

Publishing Industry Profile: United States (2023) Datamonitor Plc. Print.

Publishing Industry Profile: Global (2023). Datamonitor Plc. Print.

Qing, Fang; Qingyue, Wang and Xin, An (2011) On Content-Oriented Digital Publishing Model. 2011 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Vol. 1. IEEE, 2011. 352–354. Web.

Rasterhoff, Claartje (2017) *Painting and Publishing as Cultural Industries*. Amsterdam University Press. Web.

Recaval, Tromilen y Paz, Marcela (2009) *Propuesta de un nuevo modelo de negocios para la industria editorial: Estudio de Mercado*. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración.

- Ryan, Mark David; Macrossan, Phoebe; Wright, Sue and Adams, Michael (2023) Blockchain and publishing: towards a publisher-centred distributed ledger for the book publishing industry, *Creative Industries Journal*, 16:1, 2-21, DOI: 10.1080/17510694.2021.1939541
- Seeber, Monica y Balkwill, Richard (2007) *Gestión de la propiedad intelectual en la industria editorial de libros*. OMPI, Ginebra.
- Schumpeter, Joseph A. (2008) *Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition* (Harper Perennial Modern Thought). Harper Perennial Modern Classics.
- Speth, Christopher and Probert, Carly (2015). *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. 50Minutes Editors
- Subirana, Brian (1999). The Transformation of the Publishing Industry and Sustainable Business Models: Readers Inn, Cases “A” and “B”, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 1:4, 51-76, DOI: 10.1080/15228053.1999.10855947
- Tavares, Ricardo (2017) *Gerencia editorial*. On line:
<https://procesoseditoriales.blogs.sapo.pt/capitulo-8-gerencia-editorial-2325>
- Van Coillie, Jan and Verschueren, Walter P. (Editors) (2006). *Children’s literature in translation: Challenges and strategies*. St. Jerome Pub. Routledge.
- Van Kranenburg, Hans; Hagedoorn, John and Pennings, Jacqueline (2004) Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry, *Journal of Media Economics*, 17:2, 87-104, DOI: 10.1207/s15327736me1702_2
- Villegas, Robert (2021) *SWOT Analysis Supercharged*. Villegas Business.
- Walter, Allan; Curwen, Peter J. (1991) *Competition and Choice in the Publishing*. London: Institute of Economic Affairs, 1991. Print.
- Wirtz, Bernd W (2020) *Business Model Management: Design - Process - Instruments*. Second edition. Cham, Switzerland: Springer, 2020.
- Worldwide Book Publishing Industry Report (2023). Barnes Reports. Print.
- Zipes, Jack (2008). *Relentless Progress: The Reconfiguration of Children’s Literature, Fairy Tales, and Storytelling*. (1st ed.). Taylor & Francis Group.
- Ziv, Nina D. (2002) New media as catalysts for change in the transformation of the book publishing industry, *International Journal on Media Management*, 4:2, 66-74, DOI: 10.1080/14241270209389983