DISEÑO DE UN MODELO PARA LA INNOVACIÓN EDITORIAL:

DYNAMIC BOOKS CENTRADOS EN LA INTERACCIÓN
DE LA *TRANSLECTORA* CON *NARRATIVAS TRANSMEDIA.*

GABRIEL EDUARDO HENAO MESA

Fecha de aceptación: junio de 2022

Pontificia Universidad Javeriana
Maestría en Diseño para la Innovación de Productos y Servicios.
Asesor: Roberto Cuervo

Copyright © 2022 por Gabriel Henao. Todos los derechos reservados.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN **7**

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO **9**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **12**

Marco conceptual para la problematización del proyecto *12*
Co-evolución del problema-solución 12
Framing Innovation 14

Estructura de la problematización del proyecto *15*

Descripción del síntoma: bajo porcentaje de adquisiciones de ebooks en lengua española respecto a libros impreso *17*
Descripción del contexto actual del sector del *ebook.* 17
Tendencia global al crecimiento del mercado del ebook 17
Diferencia del tamaño del mercado del ebooks respecto al impreso 20
Tamaño de mercado 22
Noción generalizada del libro como *bien de consumo* y *comoditización* editorial 24

Problematización y prospectiva sobre las estrategias productivas del sector del ebook. *27*

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA **31**

Indiferenciación de las estrategias comunicativas para medios digitales. *33*
Descripción del síntoma 33
Causas 33
Oportunidad 34

Indiferenciación de la interfaz y tácticas narrativas digitales *35*
Descripción del síntoma 35
Causas 35
Oportunidades 36

Indiferenciación de los modelos de producción y monetizacións para medios digitales. *37*
Descripción del síntoma 37
Causas 38
Oportunidades 39

Reflexión sobre la problematización del proyecto *40*
Descripción del desarrollo de la problematización según modelo de delimitación de enfoques problema-solución 41

OBJETIVOS **43**

Objetivo general: *43*
Objetivos específicos: 43
Hipótesis de diseño 44

MARCO CONCEPTUAL **45**

Sobre las estrategias de comunicación para medios digitales *45*
Distinción entre estrategias de comunicación *multiplataforma*, *crossmedia* y *transmedia* 45
Tipología de los consumidores de narrativas en medios digitales 47

Sobre el diseño de interfaces para el desarrollo de narrativas multimodales. *49*
Interfaz y textualidad electrónica 49
Narrativas multimodales 49
Tecnologías disponibles para el diseño de *narrativas multimodales* 50
Diferencia entre *formatos estandarizados* y *no-estandarizados* de *ebooks*. 51
Formatos estandarizados: .EPUB 51

Sobre los modelos de producción digital editorial y monetización de la interacción del usuario con el contenido. *54*
Modelos de organización de la producción editorial digital 54
Modelos de negocio y monetización en medios digitales 56

METODOLÓGÍA DEL PROYECTO **59**

Indagaciones preliminares a la definición de un modelo de diseño *59*
Modelos de diseño 59

Definición de un modelo de diseño para el proyecto *62*

Relación entre modelo, enfoque y metodología de diseño *62*

Enfoque de Diseño Centrado en el Usuario (User-Centered Design) *64*
DCU como enfoque de diseño 64
DCU como metodología de diseño 66

Propuesta de metodologías remotas de diseño *70*
Identificación de métodos remotos para la investigación de usuario. 70

Propuesta de un modelo de diseño descriptivo bajo enfoque DCU con métodos remotos de investigación de usuario *74*

Investigación exploratoria **79**

1. Formatos digitales y tecnologías interactivas disponibles *80*

2. Monetización de la interacción *84*
Monetización bajo un modelo de negocio por información 84
Monetización bajo un modelo de negocio por suscripción 85
Monetización bajo un modelo de negocio por publicidad 86

3. Caracterización de la competencia del mercado editorial digital *88*
Análisis de oportunidades 91

4. Caracterización y segmentación de clientes digitales y/o consumidores transmedia. *94*

5. Recopilación y clasificación de productos editoriales digitales *103*

Investigación de usuariAs **106**

6. Definición de usuarias *109*

7. Definición de preferencias de consumo *112*

8. Funcionalidades para la interfaz digital. *115*

9. Modelo de producción de productos digitales en Editorial Planeta *118*
Comparación de etapas del proceso editorial 119
Modelo de producción editorial multiplataforma 119
Modelo de producción editorial multiplataforma: caso de Grupo Planeta 120
Integración del diseño como proceso dentro del modelo para la innovación editorial en productos y servicios transmedia 121

10. Roles, requerimientos y herramientas del proceso DCU para productos transmedia. *124*

RESULTADOS **126**

Análisis descriptivo univariado *126*
Segmentación demográfica 126
Segmentación conductual 128
Segmentación psicográfica 129

Análisis descriptivo bivariado *131*
Lugar de lectura y percepción negativa del dispositivo digital 131
Lugar de lectura y motivación a la lectura 131
Soporte de última lectura y Razón de una buena experiencia de lectura 131
Soporte de última lectura y Soporte preferido 131

Conclusiones de análisis univariado y bivariado *133*

Conclusiones **134**

Referencias bibliográficas **136**

“Ya no hay una contraposición entre la tecnología y los libros, sino lo contrario.
Los libros y el celular, o tablet, nos sirven para ir a leer.
Hay algunas páginas que se abren, hay textos que se escuchan…”

Mario Mendoza. Bogotá, FILBo ,2022.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, los grandes grupos editoriales conciben los productos digitales de lectura bajo la categoría *ebooks*, los cuales son adaptaciones *multiplataforma* del libro impreso que están relegados al final de procesos de producción que priorizan en las salidas impresas. Sin embargo, al distinguir el contexto de consumo y de interacción en medios digitales, el formato *ebook* resulta inadecuado y anacrónico para delimitar la producción digital editorial.

Este proyecto lleva a cabo una investigación exploratoria para distinguir formatos narrativos en medios electrónicos de los impresos, e identificar múltiples tipologías de usuario de consumidor digital. Con esto se pretende definir estrategias adecuadas para aplicar en el medio digital que sean más coherentes con la interacción de la *translectora* que el formato *ebook*. Su desarrollo se dividirá en dos partes: la primera, utiliza métodos interpretativos como estados del arte para encontrar categorías descriptivas que se adecúen al contexto digital y permitan la comparación y caracterización de nuevos productos digitales editoriales. La segunda, utiliza estudios descriptivos transversales bajo una metodología de *Diseño Centrado en el Usuario* para relacionar las categorías definidas durante la investigación exploratoria con los modelos mentales y expectativas de uso de las usuarias categorizadas como *translectoras* o *consumidoras transmedia*.

El alcance del proyecto será la exposición de un modelo productivo para innovar los productos editoriales digitales a través del uso de *Dynamic books* basados en la interacción de *translectores* con contenidos *transmedia multimodales,* y la aplicación de una investigación exploratoria sobre usuarios para validar el funcionamiento de las herramientas metodológicas desarrolladas. Esto para plantear hojas de ruta con las cuales atender las necesidades y expectativas de nuevos mercados digitales emergentes respecto al acceso a los contenidos editoriales y su adecuación a sus comportamientos lectores diferenciados.

Se propone que la complementariedad narrativa por usos modales alternos al textual, el diseño de nuevas interfaces y funcionalidades de lectura interactivas y la diversificación de los modelos de negocio digitales serán ventajas competitivas dentro de la industria editorial, pero requieren reenfocar las estrategias de comunicación, diseño y gestión aplicadas al desarrollo de productos digitales editoriales.

Este proyecto propone el diseño de un modelo para la innovación editorial digital con *dynamic books* centrados en la interacción de la *translectora* —consumidoras de contenidos editoriales que acceden a través de múltiples dispositivos y exigen narrativas multimodales expandidas entre medios para conectarse con la información— con *narrativas transmedia.* El diseño de un nuevo modelo repercutirá en alternativas para la producción enfocadas en el medio digital, e implica la integración estrategias de comunicación *transmedia,* desarrollo en formatos digitales *no-estandarizados* y modelos de negocio por publicidad y/o suscripción que resulten más eficientes que el *ebook* por venta unitaria para crear, distribuir y monetizar contenidos editoriales.

El proyecto aportará posibilitando la exploración narrativa con géneros como la literatura electrónica u otros que requieran o se beneficien del uso de formatos *no-estandarizados*, permitiendo su despliegue comercial que, hasta ahora, se ha visto restringido por las maneras de operar de las editoriales. En consecuencia, generará una oferta editorial actualmente inexistente que pueda atraer a productores digitales: el creador digital podrá enlazar sus contenidos *transmedia multimodales* dentro de una interfaz y posicionarse dentro del diálogo que media la editorial con sus comunidades lectoras.

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO

El desarrollo del proyecto inicia con la exposición de teorías que abordan el acto de problematización dentro del campo del diseño, como lo son el modelo de *co-evolución del problema-solución* (Cross & Pérez Vázquez, 2005), el 'modelo de delimitación de enfoques de problema-solución' (Dorst & Cross, 2001) y el modelo de *marcos para la creación-innovación,* o *framing* (Dorst, 2015).

Posteriormente, se describe el síntoma estudiado —el bajo porcentaje de adquisición de *ebooks* en lengua española respecto a libros impresos—, se define el problema y se analiza desde la complejidad de relaciones entre factores, actores y coyunturas que lo afectan. El apartado *Descripción del contexto actual del sector del ebook* presenta y contextualiza el sector comercial de los libros electrónicos, involucrando multiplicidad de aspectos ligados al contexto histórico, al mercado nacional e internacional, a la estructura organizativa para la producción del producto y a coyuntura impuesta por los cambios de hábitos y consumo que generó el COVID-19.

Posteriormente, en el apartado *Problematización de la prospectiva sobre el sector del ebook* se analizan los datos recopilados para delimitar algunas hipótesis sobre el futuro del sector y se definen algunas categorías problemáticas para exponer los primeros acercamientos a las paradojas y oportunidades encontradas. Ese análisis circunda las categorías de estrategias de comunicación *transmedia*, diseño de interfaces y modelos de negocio digitales para problematizar la creación de productos editoriales digitales.

Después, en el apartado *Diagnóstico del problema*, se procede a desglosar la complejidad de la situación según las tres categorías descritas: de cada una se desprende un enfoque posible para abordar la generación de soluciones. Su desarrollo requirió de la compresión de distintos enfoques conceptuales, que se encuentran en el apartado *Marco conceptual*, con los cuales develar lo problemático según cada enfoque, así como posibles oportunidades e hipótesis de diseño que condujeron al planteamiento de metas a cumplir y alcances del proyecto, expuestos en el apartado *Objetivos*.

Planteados los *Objetivos* se prosigue con la identificación de un modelo de diseño adecuado para el proyecto, donde se opta por la combinación de las etapas de un modelo descriptivo de diseño bajo una metodología de *Diseño centrado en el usuario*, como se expone en el apartado *Metodología del proyecto.* Aquí son planteadas las etapas de desarrollo posteriores, divididas según: requerimientos de la etapa, resultados esperados, categorías a indagar, tipo de datos a recopilar, tipo de información obtenida, métodos para la investigación, pruebas específicas y entregables.

Con el plan de pruebas definido, inicia el desarrollo de la investigación exploratoria para distinguir medios electrónicos e impresos y definir estrategias adecuadas para aplicar en el medio digital que sean más coherentes con la interacción del usuario que el formato *ebook*. Este se encuentra dividido en dos partes: la primera, *Investigación exploratoria*, utiliza métodos interpretativos como estados del arte y

estudios de caso para encontrar categorías comparativas que se adecúen al contexto digital y permitan la caracterización de nuevos productos digitales editoriales. La segunda, *Investigación de usuarios,* utiliza estudios descriptivos transversales bajo una metodología de *Diseño Centrado en el Usuario* para relacionar las categorías definidas durante la investigación exploratoria con los modelos mentales, preferencias de consumo y expectativas de uso de los usuarios categorizados como *translectores* o *consumidores transmedia*.

En la etapa *Investigación exploratoria,* que desarrolla el primer punto de un proceso bajo metodología DCU —*especificar contexto de uso*—, se indagan categorías para contextualizar, clasificar y analizar aspectos involucrados con productos editoriales digitales como el uso de tecnologías, caracterización de usuarios, descripción de productos y competencia entre productores y dinámicas del mercado actual. En esta se utilizan instrumentos como matrices de comparación por categorías, cuadro estratégico o curvas de valor para consignar los resultados y categorías útiles encontradas. Esta etapa se subdivide en cinco apartados. El apartado 1, describe y compara los formatos digitales *no-estandarizados* según los modos de la información que soportan. El apartado 2 estudio la compatibilidad de diferentes estrategias de monetización con los formatos digitales *no-estandarizado.* El apartado 3 describe el contexto de mercado, compara las estrategias de comunicación, diseño y modelos de negocio de los creadores identificados y analiza oportunidades para el desarrollo de productos digitales editoriales dentro del contexto enunciado El apartado 4 caracteriza al cliente digital que es consumidor de *ebooks* a partir de la segmentación de mercado por categorías geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, y perfila dos tipologías o proto-personas de interés. El apartado 5 describe y compara los *Dynamic digital books* según las formas interacción entre la narrativa y el usuario, y después los clasifica en cuatro formatos útiles para su caracterización y exposición.

La etapa *Investigación de usuarios,* que desarrolla el segundo punto del proceso bajo metodología DCU —*especificar usuarios y requerimientos de la organización*—, podría dividir en investigación centrada en el usuario, e investigación centrada en la organización. En la referente al usuario, se indaga por las relaciones entre las categorías definidas durante la investigación exploratoria y los usuarios reclutados, con la intención de validar el grado de compatibilidad del cliente digital respecto al *consumidor transmedia* y, posteriormente, guiar las etapas de desarrollo de producto basadas en la adecuación al *translector.* Esta investigación de usuarios busca información para la toma de decisiones respecto a cada categoría de la *curva de valor* consignada en la tabla *Recomposición de la inversión para innovar el sector editorial digital.* Los apartados 6 y 7 programan la recopilación de datos sobre el usuario y brindan información para la creación de contenidos *transmedia*. El apartado 8 entrega requerimientos sobre la experiencia de lectura actualmente insatisfechos y define herramientas narrativas concretas y formatos multimedia que deben desarrollarse en la nueva interfaz.

La investigación referente a la organización comienza en el apartado 9, donde se define el modelo actual de producción de *ebooks* en Grupo Planeta Colombia y se plantean alternativas para los flujos de

trabajo. El apartado 11 indaga la articulación actual entre roles involucrados con productos digitales dentro de la editorial, y propone nuevas estructuras para articular departamentos por la interacción entre trabajos y funciones.

Así, se llega a la exposición un modelo productivo, tecnológicamente factibles y económicamente sostenible, para innovar los productos editoriales digitales a través del uso de *Dynamic books* basados en la interacción de *translectores* con contenidos *transmedia multimodales.*

Finalmente, como queda expuesto en las secciones de *Resultados*, se exponen los datos obtenidos durante la investigación exploratoria y se consignan algunas interpretaciones sobre el proceso en el capítulo de *Conclusiones.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MARCO CONCEPTUAL PARA LA PROBLEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto tendrá en cuenta tres modelos que abordan la problematización de la pregunta dentro del campo del diseño: el modelo de *co-evolución del problema-solución* (Cross & Pérez Vázquez, 2005) el 'modelo de delimitación de enfoques de problema-solución' (Dorst & Cross, 2001) y el modelo de *marcos para la creación-innovación,* o *framing* (Dorst, 2015).

Estos autores proponen marcos conceptuales para la interpretación del pensamiento de diseño, los cuales enfatizan en la iteración continua entre definición del problema e ideación de soluciones. Analizan dinámicas del pensamiento de diseño que los llevan a cuestionarse la lógica lineal y la racionalidad en los procesos creativos para el desarrollo de soluciones. Los autores demuestran que, en los casos estudiados, la formulación del problema admite información nueva mientras se desarrolla y, por ende, tiende a variar las categorías y límites iniciales.

Los modelos mencionados explican que, para del pensamiento de diseño, resulta necesario relacionar y transformar constantemente la definición del problema junto con el desarrollo de soluciones potenciales. Expresan la necesidad de romper con operaciones lógicas que supongan una progresión lineal y cerrada entre problema y solución. Esa relación dinámica, simétrica y conmutativa conlleva a la evolución continua de lo que se entiende como problemático, por lo que tiende a exceder los límites conceptuales inicialmente definidos. Por ende, podemos comprender que el pensamiento de diseño suela derivar en conceptos de diseño que requieran de transformaciones sistémicas más que de arreglos puntuales: su pretensión será acercar el resultado a los escenarios ideales planteados, no solo optimizar el estado existente de las cosas.

Co-evolución del problema-solución

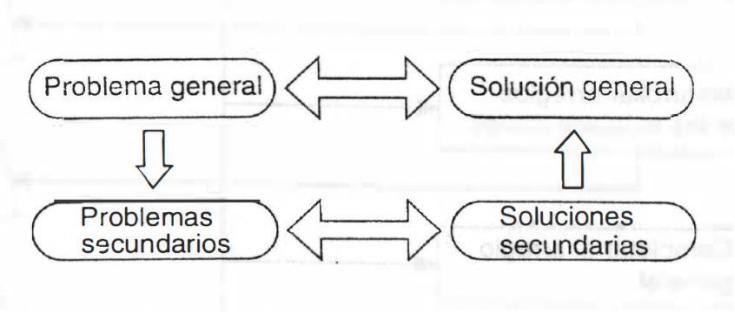
Según Dorst & Cross (2001) el concepto de la *co-evolución del problema-solución* proviene de Maher, M L, Poon, J & Boulanger y supone que en los procesos de diseño ocurre un desarrollo paralelo, no separado, del espacio del problema con el espacio de la solución. Lo expone en los siguientes términos: "the problem space and the solution space co-evolve together, with interchange of information between the two spaces" (p. 434). Esta dinámica ha sido definida a partir de estudios empíricos-descriptivos sobre diseñadores para analizar los procesos iterativos de análisis, síntesis y evaluación que conllevan al acto creativo.

En Cross & Pérez Vázquez (2005) se expone que, para del pensamiento de diseño, resulta inconveniente analizar un problema sin relacionarlo a sus posibles conceptos de solución. Por ende, el ejercicio de problematización dentro del campo del diseño debe implementar el modelo de *co-evolución del problema-solución* como una "relación simétrica y conmutativa entre el problema y la solución, y entre los problemas secundarios y las soluciones secundarias" (p. 41). La figura 1 presenta el modelo

propuesto por Cross & Pérez Vázquez (2005) para expresar el intercambio de información y dependencia entre los espacios del problema y de solución.

Figura 1

Modelo de la coevolución problema-solución según Cross & Pérez Vázquez (2005)



Fuente: Cross & Pérez Vázquez (2005)

El modelo anterior enfatiza en la correlación entre espacios de problemas y soluciones generales con otros espacios derivados que se entienden como secundarios. La interconexión entre los espacios implica que, al modificar alguno, todos se transformarán, por lo que su relación resulta simétrica y no supondría la primacía de algún aspecto sobre otro. Eso significa que el ejercicio de priorización -determinar que es general y qué secundario- tiene la intención de definir o demostrar las categorías de la problematización con las cuales se delimita la relevancia de un espacio sobre otro, más que instaurar una jerarquía inamovible.

En Dorst & Cross (2001), Cross abandona la jerarquización entre problemas generales y secundarios para plantear otro modelo descriptivo que representa linealmente un proceso de transformación de la relación simétrica y conmutativa entre los espacios del problema y de la solución. En este caso, se generan nuevas *instancias* de los espacios cada vez que son interconectados por un nuevo concepto.

Este modelo enfatiza en la delimitación de enfoques de problema-solución: la fijación de las relaciones entre espacios de problema y de solución, que sucede bajo dos operaciones distintas: *emparejamiento* y *enmarcamiento.* El *emparejamiento* podría definirse como la relación generada por conceptos o ideas que ligan los espacios del problema y de la solución. El *enmarcamiento* sería la delimitación de un enfoque que engloba la relación entre problema y solución, permitiendo que sea comparada con otros enfoques.

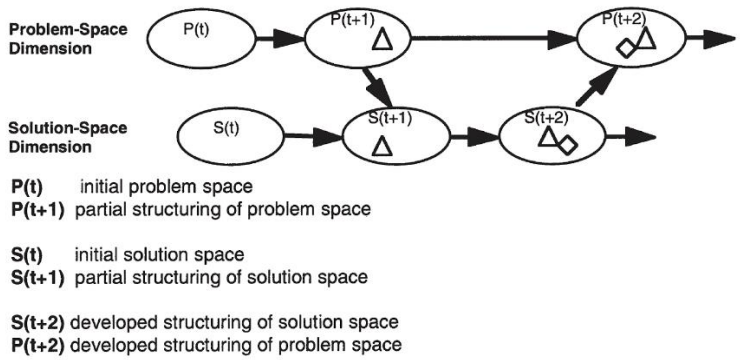
Las *instancias* se comprenderían como la identificación temporal de cambios de enfoque, e implican la transformación de los conceptos relacionales que determinan la definición del problema y los términos para su solución.

En este modelo, interesa analizar posibles enfoques con los cuales abordar la complejidad de una situación más que implementar soluciones concretas. Por eso, importa delimitar y mostrar el salto entre *instancias* de los espacios, ya que develaría la transformación de los conceptos que *emparejan* problema con solución y, por ende, definirían múltiples enfoques posibles que puedan ser priorizados.

En la figura 2 se observa el *modelo de co-evolución problema-solución* propuesto por Dorst & Cross (2001) enfocado en el *emparejamiento problema-solución.*

Figura 2

Modelo de co-evolución problema-solución según Dorst & Cross (2001)



Fuente: Dorst & Cross (2001)

Al relacionar ambos modelos podemos concluir que el diferencial del pensamiento de diseño es su mirada sistémica u holística en la cual se relacionan conmutativamente problema y solución.

El modelo de *co-evolución del problema-solución* (Cross & Pérez Vázquez, 2005) expresa una lógica de re-*emparejamiento* constante del problema-solución. En ella, aplica una lógica iterativa por conceptos diferentes que expliquen la dimensión del problema y posibiliten la generación de un concepto de solución.

El 'modelo de delimitación de enfoques de problema-solución' (Dorst & Cross, 2001) reconoce la existencia de múltiples enfoques con los cuales problematizar una situación compleja.

Estos modelos difieren en el reconocimiento de la cantidad y temporalidad de las *instancias*. El primero expone una única *instancia* atemporal, el segundo expone la multiplicidad de *instancias* con enfoques comparables.

Framing Innovation

Dorst (2015) propone otro modelo alterno para explicar el *enmarcamiento –framing* en sus términos– como una práctica para abordar problemas complejos generando enfoques no convencionales, lo cual sería una práctica útil al campo de la innovación. El autor divide el *framing* en dos tipos de *marcos* diferentes*: marco para la creación* y *marco para la innovación.*

El *marco para la creación* refiere a: "un repertorio de enfoques para la resolución de problemas que crea nuevos caminos para abordar las problemáticas y capturar oportunidades" (p. 133). Consiste en la ruptura deliberada con los enfoques, prácticas y expectativas preexistentes con la intención de detonar aproximaciones novedosas tanto a la definición del problema como de su solución. El *marco para la*

creación busca la exploración crítica de posibilidades creativas al derrumbar preconcepciones del problema.

El *marco para la innovación* se refiere a: “transformar la manera cómo las personas y organizaciones ven los problemas, cómo los piensan y qué hacer para abordarlos” (p. 133). Requiere de la implementación del *marco para la creación* como guía para transformar prácticas en ámbitos productivos organizacionales. El *marco para la innovación* son un conjunto de principios y prácticas para contextualizar y mediar los escenarios ideales propuesto en el *marco para la creación* con las posibilidades materiales específicas de los esquemas organizativos existentes.

Según Dorst (2015) estos marcos se distancian de las prácticas y expectativas convencionales porque movilizan los esquemas organizativos hacia tres principios: ver, pensar y hacer diferente. El *marco para la creación* busca 'ver diferente' porque transforma la percepción sobre el problema al centrarse en la definición de la complejidad del problema y no en la búsqueda de soluciones disciplinares preestablecidas. También busca 'pensar diferente' porque supera la noción convencional de *racionalidad* para pasar a una dinámica de *racionalidad fluida*: un cambio en la manera de abordar la búsqueda de soluciones que implica transitar de la lógica lineal, abstracta y cerrada que no admite información nueva cuando se ha planteado el problema, a una nueva lógica altamente contextualizada donde la información y la comprensión del problema varían mientras se desarrollan.

Por otro lado, el *marco para la innovación* busca 'hacer diferente' porque implementa los nuevos enfoques resultado de 'hacer y pensar diferente' en soluciones viables y realizables para que las organizaciones innoven en sus campos.

El modelo de *marcos para la creación-innovación* (Dorst, 2015) guarda relación con los modelos de *co-evolución del problema-solución* y 'delimitación de enfoques de problema-solución'. Estos plantean de manera similar el acto de *enmarcamiento,* delimitación de enfoques o *marco para la creación* como una búsqueda iterativa y variable por enfoques diferentes para delimitar un problema, centrada en la comprensión y el análisis de la complejidad de la situación, no en el desarrollo de ajustes u optimizaciones predeterminadas. Sin embargo, se diferencian en que solo el modelo de *marcos para la creación-innovación* hace explícitos mecanismos para una implementación productiva, pues propone una estructura de principios y prácticas para su ejecución. Este último modelo nos presenta el concepto de *escenarios futuros* o *escenarios ideales* como la representación del estado deseado de las cosas que abre marcos de posibilidad para la creación. Son útiles para reconocer oportunidades que pueden ser desarrolladas por sectores de innovación y motivar su implementación.

ESTRUCTURA DE LA PROBLEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

Inicialmente, y siguiendo el principio de 'ver y hacer diferente' del *marco para la creación* (Dorst, 2015), se describe y analiza el problema desde la complejidad de relaciones entre factores, actores y coyunturas

que lo afectan. El apartado “Descripción del contexto actual del sector del *ebook”* presenta y contextualiza el sector comercial del *ebook*, involucrando multiplicidad de aspectos ligados al contexto histórico, al mercado nacional e internacional, a la estructura organizativa para la producción del producto y a coyuntura impuesta por los cambios de hábitos y consumo que generó el COVID-19.

Posteriormente, en el apartado “Problematización de la prospectiva sobre el sector del *ebook”* se analizan los datos recopilados para delimitar algunas hipótesis sobre el futuro del sector y se definen algunas categorías problemáticas para exponer los primeros acercamientos a las paradojas y oportunidades encontradas. Ese análisis circunda las categorías de estrategias de comunicación *transmedia*, diseño de interfaces y modelos de negocio digitales para problematizar la creación de productos editoriales digitales.

Después, en el apartado “Diagnóstico del problema”, se procede a desglosar la complejidad de la situación según las tres categorías descritas: de cada una se desprende un enfoque posible para abordar la generación de soluciones. Su desarrollo requirió de la compresión de distintos marcos conceptuales, que se encuentran en el apartado “Marco conceptual”, con los cuales develar lo problemático según cada enfoque, así como posibles oportunidades e hipótesis de diseño que condujeron al planteamiento de metas a cumplir y alcances del proyecto, expuestos en el apartado “Objetivos”.

DESCRIPCIÓN DEL SÍNTOMA: BAJO PORCENTAJE DE ADQUISICIONES DE EBOOKS EN LENGUA ESPAÑOLA RESPECTO A LIBROS IMPRESO

Descripción del contexto actual del sector del *ebook*.

Tendencia global al crecimiento del mercado del ebook

La tendencia global al crecimiento en la cantidad de lectores en soportes digitales lleva más de una década y corresponde, entre otras cosas, al surgimiento de dispositivos electrónicos que permiten la lectura como Kindle o móviles, los cuales soportan formatos como el .PDF o el .EPUB para la visualización de textos.

Esa tendencia ha sido interpretada con optimismo por diferentes actores de la industria editorial que han apostado por la digitalización. En el año 2013, *Global E-Report* exponía: "más y más personas están leyendo en digital, y hay muchos indicadores que proponen que esta tendencia continuará, resultando en un mercado donde los *ebooks* sean al menos tan importantes como su contraparte impresa" (Wischenbart, 2013). En 2014 se definía al *ebook* como elemento apropiado por el mercado del libro: "en los años recientes, el libro impreso digitalizado y sus posibles versiones enriquecidas han evolucionado de ser una novedad a ser parte integral del mercado de lectores de libros" (De Meester et al., 2014).

Desde hace una década hay un crecimiento sostenido en la demanda de *ebooks* en lengua española que se ha acelerado vertiginosamente a partir del año 2017, como puede observarse en la figura 3. Libranda (2021) expone: "2020 es el undécimo año consecutivo de crecimiento del libro digital en lengua española en todo el mundo" Los años más recientes parecen marcados por el crecimiento del consumo en formatos digitales:

> Por sexto año consecutivo, las editoriales representadas por la plataforma Bookwire, más de 450 sellos editoriales entre España y América Latina, han experimentado nuevamente un crecimiento en las ventas de sus *ebooks* y audiolibros. Así como en 2017 las ventas crecieron un 52% en 2017 respecto a 2016, en 2018 alcanzaron un 57% de crecimiento y en 2019 alcanzaron un crecimiento del 35% en comparación con 2018 (Bookwire, 2020).

Figura 3

Crecimiento del tamaño de mercado de ebooks en lengua española 2016-2021

Fuente: Basado en datos de Libranda (2019)(2021)(2021)

En el año 2020, la pandemia disparó el consumo de libros digitales. Según Bookwire (2021) "los ingresos globales que han percibido las editoriales a través de plataformas de *ebooks* crecen un 112% en valor en 2020 en comparación con 2019". Durante la pandemia, el consumo de *ebooks* aumentó vertiginosamente en muchos territorios como España, Argentina y Estados Unidos, abriendo conversaciones respecto a la necesidad de innovar dentro del sector editorial con contenidos creados para soportes digitales. Oren Beit-Arie, Presidente de ProQuest Books, señaló que la Central de Ebooks de ProQuest creció a doble dígito tanto en usuarios inscritos como en adquisiciones por parte de librerías en el mundo, y dijo que, en dos semanas, la pandemia acarreó una aceleración en el consumo de *ebooks* sin precedentes (Pool, 2021). En España, la venta de *ebooks* incrementó alrededor del 50% (Martínez, 2020). En Estados Unidos, las ventas de *ebooks* reportaron ganancias por $91.6 millones de dólares, un crecimiento del 21% respecto al mismo mes del año anterior (Kozlowski, 2021). En Argentina, la pandemia trajo un crecimiento de alrededor del 44,3 % en la venta de *ebooks* y la suscripción a bibliotecas digitales en internet (Aletto, 2020).

Colombia también se sumó a esa tendencia. Durante el 2020, Planeta Colombia registró un aumento en ventas digitales del 44% respecto al 2019 y se estima que la tendencia al crecimiento se mantenga, aunque en menor medida, durante el 2021 (Galvis, 2020). Vemos que los lectores están aprendiendo nuevas maneras de consumir lecturas, favorecidas por el confinamiento. Las personas se acercan cada vez más a la lectura digital consumiendo a través de portales *e-commerce*, librerías digitales, modelos de suscripción para lecturas, etc. También es importante resaltar que, respecto a la venta de publicaciones digitales, tuvieron mayor éxito aquellos autores que previamente han formado comunidades de interés en redes sociales y medios digitales, y que, en Colombia y latinoamérica, el consumo de libros digitales tiende a tres temáticas acopladas dentro de la categoría *No ficción*: bienestar y desarrollo personal

—salud, bienestar físico y emocional—; negocios y empresa —emprendimiento, marketing, creatividad, economía y finanzas—; y actualidad política —periodismo e investigación, política, mafia y crimen, género e identidad, biografías— (Galvis, 2021).

La demanda global de publicaciones para nuevos medios ha crecido de manera acelerada y, paralelamente, han emergido nuevos comportamientos de consumo y necesidades por distintos modos de lectura. Hoy, en la era de la hipersegmentación y personalización de los contenidos, el mercado exige a los productores de contenido temáticas instantáneas que respondan e interactúen con las coyunturas para satisfacer los intereses hiper-específicos de los lectores. Los consumidores acceden a estas historias a través múltiples dispositivos y con expectativas de las narrativas interactivas, multimedia y *transmedia*. Esperan múltiples puntos de acceso al contenido expuestos de manera multimodal, permitiendo al lector descubrir historias mientras transita entre pantallas diferentes.

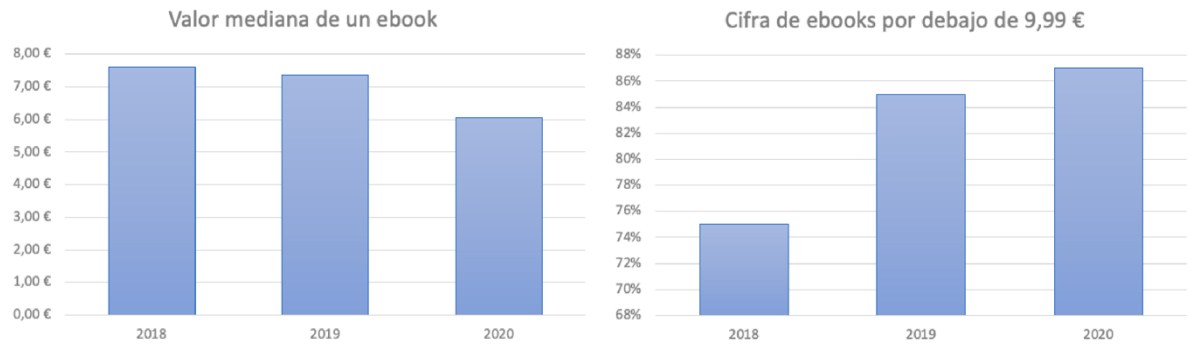
Actualmente no existen respuestas contundentes a tales expectativas. Por eso, los ecosistemas digitales seguirán fluctuando y se renovarán constantemente. El advenimiento de nuevas tecnologías de publicación y autopublicación aumentará la cantidad de *e-commerce* para la venta de productos de lectura digitales, cada vez más enfocadas en pequeños segmentos de mercado con modelos de negocio que se ajusten al consumo de esos nichos. También emergerán nuevas expectativas del usuario sobre la interacción con el contenido, lo cual implicará modelar nuevas estrategias digitales para contenidos editoriales y diseñar narrativas *multimodales* que se satisfagan a estos lectores.

Diferencia del tamaño del mercado del ebooks respecto al impreso

A pesar del crecimiento en la cantidad de ventas de *ebooks*, la cifra de *ebooks* por debajo de 9,99€ ha aumentado a partir de 2018 y la cuota de mercado del libro digital no alcanza cifras ni remotamente cercanas al mercado del libro impreso, como se observa en las figuras 4 y 5, lo que conlleva a refutar la hipótesis de Wischenbart (2013) respecto al futuro igualamiento del tamaño de ambos mercados. Vemos que, aunque los *ebooks* contienen el mismo texto que los impresos y cuestan entre 40% a 60% menos que los libros impresos (Libranda, 2021) porque no requieren de algunos gastos asociados a la producción y distribución como papel, tinta, transporte o almacenamiento, el volumen de adquisiciones de *ebooks* no se equipara con el de impresos y genera ganancias mucho menores, entre 6,3 a 7,3% del negocio editorial. Podemos cuestionarnos sobre las múltiples causas que subyacen a estos bajos indicadores de cuota de mercado y adquisiciones de libros digitales.

Figura 4

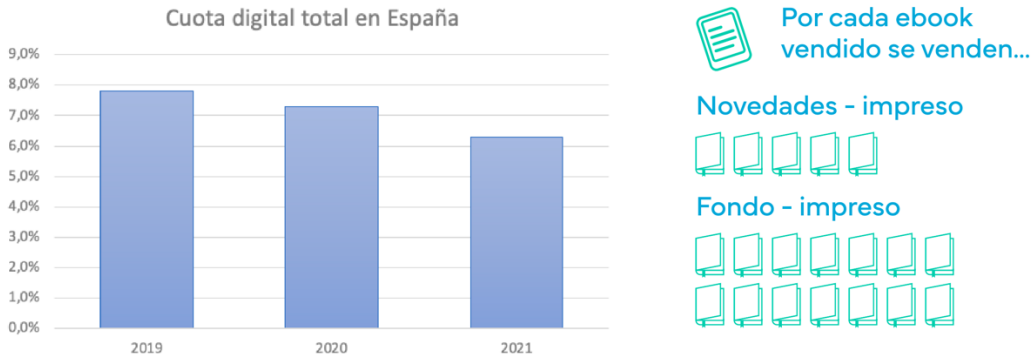
Decrecimiento del valor de un ebook, y crecimiento de la cifra de ebooks por debajo de la barrera psicológica de precios.



Fuente: Basado en datos de Libranda (2020), (2021) y (2022) y Bookwire (

Figura 5

Decrecimiento de la cuota de mercado digital en España, 2019-2021



Fuente: Basado en datos de Libranda (2019)(2021)(2021) y Bookwire (2019), (2020) y (2021)

Las tablas 1 y 2 comparan por categorías algunas cifras sobre el mercado del *ebook*, entre 2019 a 2022 para Libranda y 2018 a 2020 para Bookwire.

Tabla 1

Tablas comparativas por categorías: informes de venta anuales 2019-2021, Libranda

Libranda										
		Cuota digital total en España	Cuota digital novedades en España	Tamaño de mercado *ebooks* en español	Tamaño de mercado España	Tamaño de mercado restos del mundo	Modelo unitario: plataformas de *ecommerce*	Modelo renta: (bibliotecas)	Modelo suscripción	Venta novedad vs fondo
2019			15-25%	84,3 € millones	52,5 € millones	31,8 € millones	78,9%	4,3%	5,8%	28% - 72%
2020		7,3%	15-25%	115,7 € millones	75 € millones	40,7 € millones	77,8%	5,1%	5,7%	26% - 74%
2021		6,3%	15-25%	114,8 € millones	75 € millones	39,8 € millones	78,1%	5,1%	7%	25% - 75%

Fuente: Basado en datos de Libranda (2020), (2021) y (2022)

Tabla 2

Tablas comparativas por categorías: informes de venta anuales 2018-2020, Bookwire

BookWire										
	Valor mediana de un *ebook*	Cifra de *ebooks* por debajo de 9,99 €	Crecimiento de modelo unitario YoY		Tamaño de mercado España	Tamaño de mercado restos del mundo	Modelo unitario: plataformas de *ecommerce*	Modelo renta: (bibliotecas)	Modelo suscripción	
2018	7,6 €	75%	57%		51%	49%	78,7%	3%	17%	
2019	7,38 €	85%	35%		51%	49%	80,5%	3%	18%	
2020	6,06 €	87%	113%		50%	50%	75%	6%	19%	

Fuente: Basado en datos de Bookwire (2019), (2020) y (2021)

Actualmente existe una diferencia notable en la cuota de mercado entre libros impresos y digitales. En España, el país con la mayor cuota de mercado de libros digitales en lengua española del mundo, los *ebooks* no alcanzan una décima parte de las ventas totales, exceptuando algunos casos anómalos dentro de las "novedades" editoriales, que no superan una cuarta parte del total de las ventas. En 2020 la cuota de mercado de libros digitales fue de 7,3% (Libranda, 2021). p. 109) y en 2021 de 6,3% (Libranda, 2022) p. 85).

En el mejor de los escenarios, las novedades, el país de mayor cuota digital en lengua hispana solo vende un *ebook* por cada cuatro o cinco libros impresos, pero esa relación podría empeorar para libros de fondo editorial: solo un *ebook* por hasta 14 libros impresos vendidos (Libranda, 2021). Esta cifra correspondió a un año marcado por el confinamiento, cuando las novedades debían pedirse por encargo

o ser descargadas a través de medios digitales, por lo que podemos pensar que en condiciones regulares, con la opción de compra física, la diferencia en el consumo tiende a incrementar no a igualarse.

Tamaño de mercado

Para 2020, la principal distribuidora global de contenido digital editorial en lengua española estimó el tamaño del mercado del *ebook* en lengua española:

> Estimamos que el mercado del libro electrónico en lengua española en todo el mundo —excluyendo el libro de texto y académico— alcanza los 115,7 millones de euros en 2020: 75 millones de euros en España y 40,7 millones de euros en la suma del resto de países del mundo. (Libranda, 2021. p. 109)

Y una cifra similar para 2021:

> Estimamos que el mercado del libro electrónico en lengua española en todo el mundo (excluyendo el libro de texto / académico) alcanza los 114,8 millones de euros en 2021: 75 millones de euros en España y 39,8 millones de euros en la suma del resto de países del mundo (Libranda, 2022).

115,7 millones de euros en 2020 (Libranda, 2021), y 114,8 millones de euros en 2021 (Libranda, 2022), cuando el precio promedio de un *ebook* durante 2019 fue 7,38€, y durante 2020 de 6,06€.

Basado en la información de Libranda (2021) y de Bookwire (2020), podemos estimar el precio promedio de un *ebook* por país, como se muestra en la tabla 3, y el porcentaje de mercado del libro digital por unidades vendidas por región, como se muestra en la tabla 3. Podemos calcular que, en 2020, se vendieron cerca de 12,4 millones de unidades de *ebooks*, de las cuales solo 249.000 corresponden a ventas en Colombia. Por ende, el tamaño del mercado de libros digitales en lengua española en Colombia durante el 2020, fue de 2´429.700 €. Es una industria relativamente pequeña que correspondería, según datos de *Portafolio*, a aproximadamente la mitad de los ingresos de la plataforma Netflix en Colombia para el año 2019, que fueron US$4,9 millones (Lesmes, 2021).

Tabla 3

Porcentaje y valor de mercado del libro digital para 2020, disgregado por región

Valor del mercado por país en 2020 - libro digital en lengua española, según Libranda (2020)					
Total mercado		115.700.000	483.047.500.000	4.175	TRM euro
		EUROS	PESOS COL		
España	65,0%	75.205.000	313.980.875.000		
México	11,2%	12.958.400	54.101.320.000		
USA	9,0%	10.413.000	43.474.275.000		
Chile	3,9%	4.512.300	18.838.852.500		
Argentina	3,0%	3.471.000	14.491.425.000		
Colombia	2,1%	2.429.700	10.143.997.500		
Perú	1,1%	1.272.700	5.313.522.500		
Otros LATAM	4,2%	4.859.400	20.287.995.000		
Otros territorios	0,5%	578.500	2.415.237.500		
Venta de unidades por país en 2020 - libro digital en lengua española, según Libranda (2020)					
Total libros vendidos en 2020			**1.300.000**		
España	61,6%		800.800		
México	13,7%		178.100		
USA	8,4%		109.200		
Chile	3,7%		48.100		
Argentina	4,0%		52.000		
Colombia	2,0%		26.000		
Perú	1,1%		14.300		
Otros LATAM	5,1%		66.300		
Otros territorios	0,4%		5.200		
Valor promedio de un *ebook* por país, según BookWire (2021)				4.175	TRM euro
		EURO	COP		
España		$9,4	39.208		
México		$7,3	30.377		
USA		$9,5	39.812		
Chile		$9,4	39.166		
Argentina		$6,7	27.868		
Colombia		$9,3	39.015		
Perú		$8,9	37.158		
Otros LATAM		$7,3	30.600		
Otros territorios		$11,1	46.447		
Mediana		$9,3	39.015		

Fuente: Basado en datos de Libranda (2020) y Bookwire (2020)

Al analizar las cifras de venta de *ebooks* por unidades que aparentan ser bajas vemos que a pesar de vender productos indiferenciados de los impresos, el mercado del libro digital genera ingresos significativos. Este mercado crece lentamente, por lo que podemos interpretar que hay indicios alentadores para mejorar o transformar la oferta de productos digitales editoriales. También se vislumbran oportunidades para el negocio, como el crecimiento de mercado en países latinoamericanos, donde la cercanía con la lengua española puede aprovecharse para distribuir globalmente. Por eso, en Colombia, las dinámicas de producción de *ebooks* o de productos digitales editoriales pueden diferenciarse de las impresas y enfocarse en analizar el contexto global antes que el local, puntualmente en mercados de mayor tamaño que el colombiano como España, México o Estados Unidos, buscando impactar en audiencias internacionales que hagan del negocio digital uno económicamente sostenible.

También vemos que los modelos de negocio digitales, diferentes a la venta unitaria de *ebooks*, están en crecimiento mientras que este último tiende a decaer. Los modelos por suscripción o renta están en auge y se proyectan como generadores de ingresos significativos y como propuestas de valor que ganan usuarios con el tiempo. Asimismo, los nuevos productos digitales en modos alternos al textual, como audiolibros o podcasts, están transformando la estructura de ingresos, y se proyectan en crecimiento año tras año.

La industria editorial vive una paulatina reestructuración en sus modelos de negocio hacia modelos compatibles la interacción digital, y en sus productos hacia formas *multimodales* de la información que implican repensarse la nociones fundamentales sobre lo que se está produciendo.

Noción generalizada del libro como *bien de consumo* y *comoditización* editorial

La mayoría de las editoriales que operan en Colombia, tanto las tradicionales como las caracterizadas como *transmedia,* funcionan bajo modelos de monetización por venta unitaria por la comercialización de objetos —como se puede observar en el apartado “3. Caracterización de la competencia del mercado editorial digital” en la página 88—. Esta situación demuestra que en el negocio editorial prima la noción de venta de bienes de consumo sobre el acceso a un servicio. Por ende, la interacción que plantean las editoriales con sus clientes se da por *posesión* material de la información a través de la adquisición de productos, más que la interacción con universos narrativos asociados a un canal, una marca, o una identidad específica, haciendo relativamente equiparables a los actores del mercado editorial.

Sin embargo, así como las estrategias de monetización de los productos digitales deberían diferenciarse de las impresas, la noción subyacente a la relación temporal entre lector y lectura que plantean las editoriales debe transformarse para hacer viables nuevos productos digitales *transmedia* que coordinen con sus objetivos de marca e identidad.

Bastien (2018) propone una distinción conceptual entre *bienes* y *servicios* a partir de la comparación entre formas de consumo, caracterización de los actores involucrados, temporalidad o duración de la interacción, requisitos y estructura de la producción y esquemas de capitalización del negocio. La tabla 4 expone esos conceptos a partir de pares antagónicos.

Tabla 4

Comparación entre conceptos de bienes y servicios

Concepto	Bienes de consumo	Servicios
Consumo	*Posesión* de un producto terminado	*Acceso* sin pertenencia a una interfaz en desarrollo
Actores	Consumidor / Vendedor	Usuario / Proveedor
Duración de la interacción	Finita (termina con la venta del producto)	Extendida (existe con la interacción entre usuario-servicio)
Producción	Proyectos de inversión secuenciales Implica gastos por manufactura y distribución	Operaciones actualizables (Permite la modificación del servicio)
Capitalización por	Retorno de inversión durante la distribución	Flujo de efectivo constante

Fuente: Basado en Bastien. R (2018)

La oferta editorial entendida como *bienes de consumo* genera una relación finita y mediada con los consumidores. En ella, la editorial se posiciona como productora de libros sobre un autor o temática, y su finalidad será entregar al consumidor final, o a intermediarios como librerías, el libro por un rédito económico. Para ello, genera múltiples proyectos de inversión secuenciales cuyo retorno se recibe después de la distribución en tiendas físicas, por lo que requiere de grandes cantidades de capital *a priori*.

Es posible reconocer tres situaciones problemáticas asociadas a esta estructura organizativa: primero, la incertidumbre económica que implican los proyectos de inversión secuenciales, pues solo es posible identificar el porcentaje de pérdida o ganancia hasta haber costeado, trabajado y distribuido el producto. El segundo, la interacción con el usuario se reduce al punto de venta como punto de contacto, pero no posibilita canales de retroalimentación sin la intermediación de terceros, dificultando la recopilación de datos sobre la experiencia de lectura. Y, por último, la interacción del lector con la editorial queda reducida al intercambio económico, resultando en la indiferenciación entre productores que hace que ni los lectores, ni en algunos casos los autores, se vinculen de manera extendida con la propuesta de valor de alguna editorial. El libro convertido en un *commodity*: la competencia regida por la mayor cantidad de tirajes y apuestas económicas, más que por diferenciales de producto. Como consecuencia de esta dinámica homogeneizadora, vemos una constante movilización tanto de consumidores como de autores entre sellos editoriales y grupos empresariales, sin discriminación o conocimiento alguno de la existencia de las editoriales, su identidad o su interés particular sobre temáticas o nichos.

Un escenario ideal para salir de esa situación de *comoditización* requeriría transformar la noción del *libro como bien de consumo* a una nueva noción de *acceso al contenido como servicio*. La relación de la editorial los lectores se extendería, puesto que los clientes no *poseerían* el contenido sino que *accederían* a él a través de las plataformas que la editorial disponga. Luego, el papel de la editorial como canal

saltaría a la luz ya que sería mediadora, y no solo vendedora, de la conversación o la relación entre lector-interés o lector-autor.

Transformar la interacción con el lector hacia una noción de *acceso como servicio* posibilitaría recopilar datos de la interacción entre usuario y contenido que impacten por la información que proveen para desarrollar nuevos productos más ajustados a los intereses de los lectores, luego, en mejores experiencias de lectura. Además, posibilitaría la exploración con nuevos modelos de negocio digital por información, suscripción o publicidad que moneticen la interacción con el contenido, no la venta de bienes. En ese sentido, el enfoque editorial de los productos digitales podría enfocarse hacia dinámicas más mediáticas y coyunturales u optar por la investigación de intereses de los usuarios digitales que consumen lecturas.

La tabla 5 compara las nociones propuestas de *libro como bien* y *acceso al contenido como servicio* a partir de la relación establecida entre editorial y usuario, los modelos de negocio que posibilitan, el tipo de monetización asociada al modelo de negocio y las métricas requeridas para el tipo de monetización

Tabla 5

Comparación entre conceptos de bienes y servicios

Noción	**Libro como bien**	**Acceso al contenido como servicio**
Relación de la editorial con el usuario	Corto plazo	Extendida
Modelo de negocio	Venta por unidad	Libre acceso Freemium Suscripción Licencia Early access
Monetización asociada al modelo de negocio	Venta unitaria/paquete de libros análogos o *ebooks*	**Publicidad** Ads o tráfico a plataformas comerciales. ***In app*-purchasing** o Microtransacciones: Venta de *assets*.
Métricas para la monetización	ROI	**Para modelos por publicidad con ads:** CPM: costo por millar RPM: retorno por mil CPC: costo por click CPV: costo por view FillRate ROI (retorno de la inversión) ROAS (retorno de la inversión publicitaria) **Para modelos por *in-app purchasing* de *assets:*** CAC + CLTV (AEL+ARPU) = utilidad CAC = Costo de adquisición CLTV = Customer lifetime value AEL: Average expected life ARPU: Averarage revenue per user

Fuente: Elaboración propia, basado en los conceptos de Bastien (2018)

PROBLEMATIZACIÓN Y PROSPECTIVA SOBRE LAS ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR DEL *EBOOK.*

La estrategia de comunicación en la cual se ha enmarcado la producción de la mayoría de productos digitales editoriales ha sido la *multiplataforma.* El concepto de *multiplataforma*: "indica el uso de una o más plataformas de medios con la misma 'situación comunicativa', pero sin relaciones de comunicación o referencias entre sí" (Thomasen, 2007). Implica la reproducción de un mismo contenido en múltiples plataformas o dispositivos sin ningún tipo de referencia ni interacción narrativa entre ellas. La *multiplataforma* podría enmarcarse como una estrategia de comunicación basada en la adaptación de la información a otros formatos para visualizarla en múltiples dispositivos, sin que implique relaciones entre medios ni la transformación de la narrativa o del contenido. Esta difiere de otras estrategias para abordar la difusión de textos en medios digitales como la *crossmedia* o las narrativas *transmedia*, las cuales vinculan, expanden y/o modifican el universo narrativo a través de múltiples plataformas interrelacionadas.

La industria editorial abordó la distribución de libros digitales adoptando estrategias *multiplataforma*, a finales del siglo XX e inicios del XXI, motivadas por la emergencia de portales *ecommerce* como Amazon o eBay que prometían un alto impacto en la comercialización de productos. La necesidad de ampliar la venta de libros a nuevos escenarios implicó adaptar los contenidos textuales impresos como productos digitales para nuevos dispositivos electrónicos, como computadores portátiles, *ereaders* o móviles. En ese contexto surgen los *ebooks* como categoría que aborda los productos de lectura para dispositivos electrónicos, los cuales contienen la información textual de los medios análogos adaptada para múltiples pantallas que soporten estándares informáticos como .PDF, .KPF, .EPUB, entre otros. Los *ecommerce* promulgaron el uso de estos estándares imponiendo restricciones de formato para la comercialización de *ebooks* que aseguraban su compatibilidad con la mayor cantidad de dispositivos posibles.

Sin embargo, dos décadas después, tras una pandemia global que deja un panorama marcado por vertiginosos avances en los medios digitales, cambios en los hábitos de consumo y nuevas prácticas de interacción con la información, las estructuras de producción y distribución de *ebooks* parecen no haber variado mucho y flaquean en sus intentos por renovarse. Los *ecommerce* mantienen los formatos soportados para la venta de *ebooks* y la gestión organizacional de las grandes editoriales que operan en latinoamérica tampoco cambió las estrategias *multiplataforma* para la mayoría de productos digitales. Quizá por eso hemos visto múltiples proyectos editoriales digitales fallidos: debido al desconocimiento del contexto de modos más contemporáneos para asumir la el contexto de interacción digital.

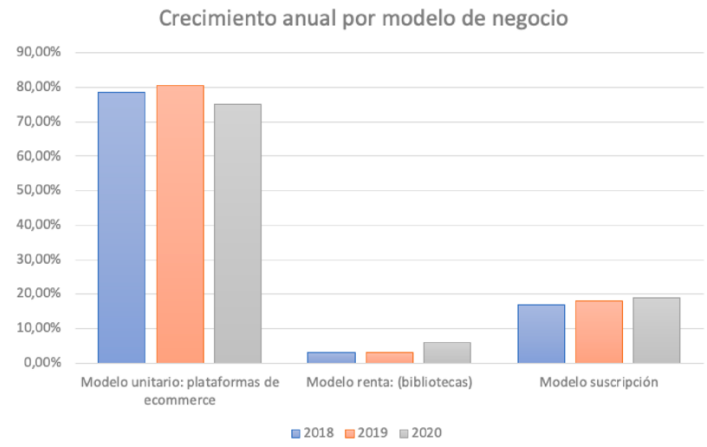
Actualmente, parece que las directrices respecto a los productos digitales se rigen por recomendaciones como las de Bookwire (2021), las cuales sugieren estructurar las estrategias digitales alrededor del modelo *multiplataforma.* Entre sus conclusiones, la plataforma sostiene que las editoriales

deben: “disponer de catálogos editoriales en multiformato, multisoporte, y multidispositivo, con especial atención a libros electrónicos y audiolibros”, además de “desarrollar una estrategia omnicanal con una base sólida de *e-commerce* probado, eficiente y veloz” (p.58).

A favor del argumento de la *multiplataforma*, es cierto que la venta unitaria de *ebooks* es el modelo actual más eficiente. En 2020, 77,8% de la comercialización de los libros digitales en lengua española ocurrió por venta unitaria a través de portales *ecommerce* (Libranda, 2021). Bookwire (2020) también afirma que: “la venta unitaria de *ebooks* y audiolibros en plataformas como Amazon, Apple, Google, Kobo, entre otras, siguen siendo el principal canal de ventas para las editoriales españolas y latinoamericanas, representando un 79% del total de las ventas” (p. 4). Los primeros *tres retailers* globales tuvieron el 86% de la participación del mercado de *ebooks*, dividida respectivamente en 40%, 28% y 18% (Galvis, 2020), lo que nos deja ante un panorama oligopólico concentrado en unos pocos comercializadores asociados a desarrolladores de tecnologías —Kindle, Apple, Android—. En ellos, hasta el día de hoy, el consumidor compra archivos de lectura en formatos .PDF, .EPUB o sus adecuaciones a dispositivos específicos los cuales son, en muchos casos, los mismos archivos de impresión sin las guías de corte.

Figura 6

Crecimiento anual de ventas digitales según modelo de negocio 2018-2020.



Fuente: Basado en datos de Libranda (2019)(2021)(2021) y Bookwire (2019), (2020) y (2021)

Contra el argumento anterior, como podemos ver en la figura 6, entre 2019 y 2021 se modificó el comportamiento del mercado respecto a la demanda por productos editoriales digitales. Hay un decrecimiento de la demanda por productos digitales textuales bajo los modelos de negocio tradicionales como la venta unitaria a través de *ecommerce*, y un aumento de la demanda por productos digitales multimodales bajo modelos de negocio digitales. En consecuencia, la indicación de volcar el futuro editorial a estrategias *multiplataforma* no solo está llegando 20 o 30 años tarde, sino que es una lectura inmediatista sobre el contexto anómalo de crecimiento ventas de *ebooks* tras anunciarse la pandemia.

Debe reconocerse que tal indicación no debería marcar la visión prospectiva sobre el sector, sino verse como una reacción tardía obligada por una contingencia.

Aunque la pandemia incrementó vertiginosamente los índices de consumo de *ebooks* generando cierta expectativa sobre la supuesta consolidación del mercado, hay que recordar que hasta el 2017 este mercado era casi incipiente y solo llegaba a una sexta parte de las cifras. Si bien era un negocio con crecimiento leve y paulatino, de no ser por la pandemia no prometía un aumento espectacular como sí sucedía con otros competidores en el negocio de la producción y distribución de contenidos, como las plataformas de *streaming* o la industria de videojuegos. Por ende, se puede desconfiar del sostenimiento de las cifras optimistas para los años venideros y entender el vertiginoso incremento en el consumo de *ebooks* como un espejismo causado por el encierro: los altos índices de consumo de *ebooks* entre 2019 a 2021 son la consecuencia de la imposibilidad de los consumidores para adquirir lecturas por otras vías, pero ocultan múltiples problemas de comunicación, diseño y modelo de negocio subyacentes a las estrategias de producción *multiplataforma*.

La situación descrita se ha problematizado al deducir que, mientras se mantenga la estrategia *multiplataforma* que genera *ebooks* como principal formato para la producción de productos digitales editoriales, la brecha entre el consumo de productos editoriales impresos y digitales no cambiará mucho, no se obtendrán ganancias significativas por productos ni servicios digitales y, con los años se verá el impacto de nunca haber desarrollado competencias *transmedia* dentro de las estructuras productivas de la editorial.

Este proyecto se enuncia desde la convicción de que la estrategia *multiplataforma* como guía para la comunicación, diseño y producción de contenidos editoriales tiende al estancamiento económico y al agotamiento del producto: los formatos aceptados en los grandes canales de distribución *e-commerce* limitan las posibilidades *narrativas multimodales,* bloquean las estrategias de comunicación *transmedia* y dificultan el desarrollo de modelos de negocios digitales competitivos que estimulen el consumo y aumenten las ganancias.

Se propone entonces pensar el futuro de la industria editorial desde estrategias distintas a la *multiplataforma,* con productos diferentes al *ebook*. Bookwire (2021) también reconoce esa necesidad, de hecho la expone al afirmar que: “el futuro del libro probablemente será transmedia” (p. 59). Recomiendan a las editoriales prepararse para la diversificación de productos:

> La previsión de que el futuro estará en los bits y no en los átomos, en una economía de la atención lo que obliga a resituar el mundo del libro, conscientes de que nuevas formas de ocio y entretenimiento son mucho más mediáticas y ocupan espacio en el imaginario público. (Bookwire, 2021, p. 59).

Luego, cabe preguntarse por alternativas para repensar otras articulaciones entre estrategias de comunicación, diseño y modelo de negocio que moldeen el futuro del libro *transmedia* bajo una noción

de *acceso al contenido como servicio.* Este debe replantearse el papel de la editorial dentro de la *economía de la atención* implementando modelos de negocio basados en monetización de la interacción digital, usando tecnologías digitales interactivas e inmersivas, reconociendo las coyunturas mediáticas, y reescribiendo el lugar de la editorial como gestora de diálogos sociales.

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

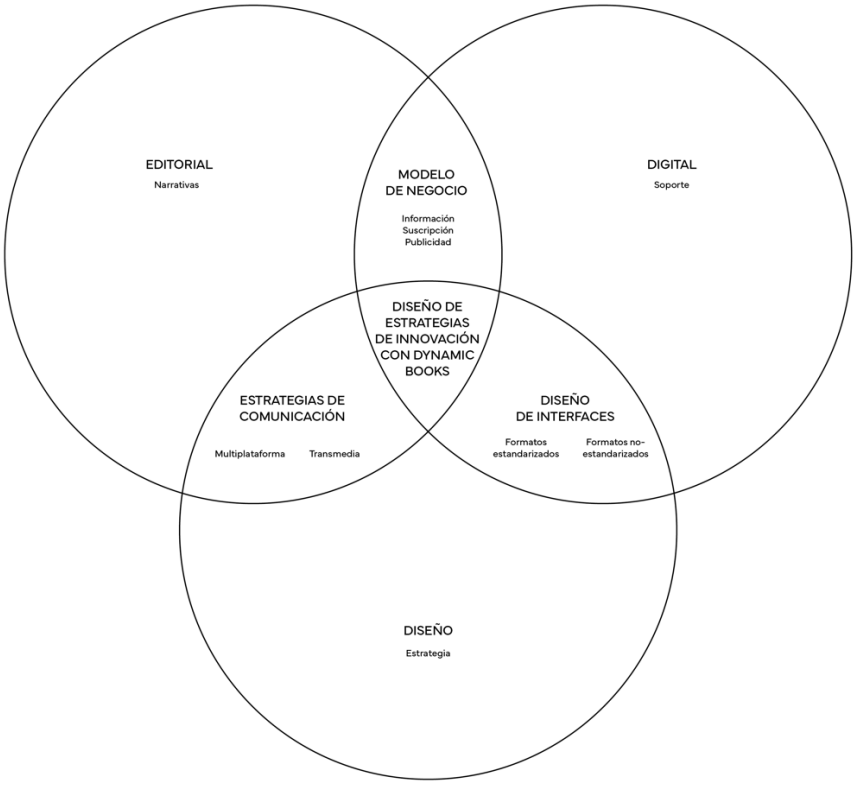
Los productos digitales caracterizados como *ebooks* reproducen ineficientemente las estrategias de comunicación, el diseño de interfaz del contenido, y los modelos de negocio o formas de consumo del libro impreso en el medio digital, asumiendo o equiparando a los usuarios de ambos medios. La ineficiencia del *ebook* como producto digital, consecuencia de la repetición la estructura productiva y narrativa de un medio en otro y el desconocimiento sobre mútiples tipologías de usuario digital se ha planteado como problemática porque deriva en bienes de poco valor para el consumidor y en bajos índices de adquisición por menores ganancias monetarias.

La figura 7 muestra la identificación de tres campos involucrados en la problemática y posibles relaciones entre las categorías de la investigación. Estos campos son: la comunicación en el mundo editorial, enfocada desde la articulación de estrategias y tácticas narrativas para la transmisión de ideas o información entre medios; el diseño, entendido como procesos iterativos y generativos para la producción e innovación de productos y/o servicios; y los medios digitales, vistos como la interfaz para la interacción o espacio de contacto y relacionamiento entre usuarios y contenido que da forma a los modelos de negocio digitales.

En las intersecciones entre campos se reconocieron categorías que participan de ambos y cuya problematización resulta útil para investigar la actual indiferenciación entre productos impresos y productos digitales editoriales, que se entiende como problemática en tres aspectos: el primero refiere a las estrategias de comunicación *multiplataforma* que replican contenidos entre medios, donde el libro digital resulta prescindible para la narrativa; el segundo refiere al *diseño de la interfaz* y las tácticas narrativas aplicadas en los *ebooks*, que generan experiencias insatisfactorias para el usuario porque los *modos* utilizados no corresponden a la *multimodalidad electrónica* ni aprovechan las posibilidades interactivas de los dispositivos digitales; y el tercero refiere al modelo de negocio digital de las editoriales, actualmente centrado en salidas impresas que lo hace incoherente con el contexto de producción, interacción y consumo de los medios digitales, imposibilitando formas de monetización eficientes.

Figura 7

Campos involucrados en la problemática y relaciones entre las categorías de la investigación



Fuente: Elaboración propia

El planteamiento de la problemática se hizo a partir de la elaboración de un diagnóstico para caracterizar los aspectos problemáticos del *ebook* como producto digital. Este se analiza desde la perspectiva del *translector*, una tipología de usuario que describe las habilidades y prácticas del *consumidor y lector transmedia*, sujeto de rituales de interpretación, consumo y producción que exceden la lecto-escritura textual en el medio impreso. La perspectiva del *translector* sirve para problematizar la producción de *ebooks* desde la mirada de las necesidades de mercados potenciales, cuyas maneras de interactuar con el contenido han sido poco atendidas por los grandes grupos editoriales que operan en Colombia.

Se desarrolló un diagnóstico dividido en tres partes para cada enfoque. La primera, denominada *síntomas de la situación,* describe asuntos problemáticos sobre el *ebook* que resultan evidentes bajo la mirada del *translector*. La segunda, denominada *causas,* indaga problemas conceptuales subyacentes a los síntomas. La tercera, denominada *oportunidades de diseño* genera hipótesis para la superación de las problemáticas a partir del análisis de las causas.

Podemos establecer que la ineficiencia del *ebook* como producto digital puede dividirse en tres problemáticas estratégicas durante su producción, las cuales están asociadas a los bajos indicadores de las ventas: la primera, la indiferenciación de las estrategias comunicativas para medios digitales; la segunda, la indiferenciación de la interfaz y sus tácticas narrativas; y la tercera, la indiferenciación de los modelos de producción y monetización para medios digitales.

INDIFERENCIACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA MEDIOS DIGITALES.

Descripción del síntoma

Dentro de una estrategia de comunicación *multiplataforma*, el *ebook* resulta innecesario. La *multiplataforma* no concibe tácticas narrativas para que el medio digital aporte un valor diferenciado, sólo replica el contenido en modo textual para múltiples dispositivos de visualización, haciendo prescindible el *ebook* como punto de acceso al contenido puesto que el lector puede conseguir la misma información por otros medios asociados a mejores experiencias.

Causas

La estrategia *multiplataforma* solo requiere de procesos técnicos de adaptación del modo textual a soportes específicos, sin desarrollar una intención comunicativa para utilizar el *ebook* como medio. En ella no precede una estrategia narrativa que identifique un soporte como necesario por una intención comunicativa sino, más bien, es una estrategia comercial de omnicanalidad para entregar al consumidor un mismo producto por múltiples medios o dispositivos. La *multiplataforma* es una estrategia eficiente para los *consumidores de medios individuales*: consumidores de textos que se acercan a ellos a través de un único medio. Sin embargo, resulta ineficiente para el *consumidor transmedia*, un usuario que, según Scolari, puede acceder a través de múltiples medios o dispositivos y tiene la habilidad de compilar información recibida de manera multimodal para reconstruir un universo narrativo que se expande entre plataformas (Scolari, 2009. p. 597).

Esta divergencia en las formas de consumo expresada en habilidades y prácticas lectoras diferenciadas, hace plantear un sujeto de nuevos rituales de lectura y escritura al cual debe atender la industria editorial: el *lector transmedia* o *translector*. Scolari, (2016) argumenta que este lector puede: "moverse en una red textual compleja formada por piezas textuales de todo tipo y ser capaz de procesar una narrativa que, como una serpiente, zigzaguea entre diferentes medios y plataformas de comunicación" (p. 181).

Los *translectores* emergen junto a la convergencia de medios y la multimodalidad en soportes digitales. Los nuevos medios y sus nuevas textualidades electrónicas devienen en nuevas habilidades con implicaciones productivas y de consumo para nuevos sujetos lectores que combinan actos de interpretación y creación. Interpretan información proveniente de varias fuentes que muestran de *modos* distintos (Scolari, 2009. p. 589). para, después, interactuar con la historia o intervenir la narrativa a partir de sus propias creaciones.

Al ubicar al *translector* como usuario, resulta necesario superar la comunicación *multiplataforma*. Para el *translector* no basta con solo migrar la información entre medios sino que se debe integrar o articular el medio electrónico como parte 'necesaria' dentro de una *narrativa multimodal*. Por ende, se

propone enmarcar la producción de narrativas digitales para *translectores* como un proceso de producción *crossmedia* con un enfoque comunicativo-narrativo transmedia.

La *crossmedia* refiere a la involucramiento productivo y mediático de plataformas de medios que requiere de estructura dinámicas de cooperación e integración narrativa de dos o más plataformas (Erdal, 2011). Podríamos ubicar las *narrativas transmedia* enmarcadas en la comunicación *crossmedia* como estrategias de comunicación que agregan valor al medio digital porque lo integran como soporte necesario para desarrollar la narrativa y aportar a la experiencia del lector. En estas construyen experiencias narrativas para el lector a partir de la entrega de información diferenciada entre plataformas que corresponda a los modos de interacción propios de cada medio (Jenkins, 2003).

Oportunidad

La complementariedad narrativa entre medios ayuda a superar la condición de indiferenciación de la comunicación *multiplataforma*, que hace de los *ebooks* un producto prescindible. Tal integración sucede cuando el universo ficcional o contenido está estructurado de manera dispersa en múltiples plataformas bajo estrategias de comunicación *transmedia*, como lo son la expansión del universo literario con historias paralelas, periferales o intersticiales, de modo que se ubique al *translector* dentro de una experiencia de inmersión y se le motive al descubrimiento del contenido a través de múltiples puntos de acceso.

INDIFERENCIACIÓN DE LA INTERFAZ Y TÁCTICAS NARRATIVAS DIGITALES

Descripción del síntoma

La estrategia de comunicación *multiplataforma* se basa en procesos técnicos de adaptación del texto a dispositivos específicos, sin que implique modificar los *modos* de la narración o expandir el contenido. Los formatos estandarizados para *ebooks* son útiles dentro de una estrategia *multiplataforma*, puesto que logran migrar la información entre medios, simulando la experiencia del libro en la pantalla. Sin embargo, la indiferenciación de la interfaz del libro en soportes digitales tiene muchas limitantes que hacen insatisfactoria la experiencia para los *translectores*, que requieren de *narrativas multimodales* e interactividad para engancharse emocionalmente con los contenidos.

Causas

Los estándares o formatos aceptados por las plataformas internacionales de *e-commerce* de *ebooks* soportan limitadamente la *multimedia*, restringiendo el uso de algunos sistemas semióticos en la narración. Esto se debe, en parte, a que los archivos en formatos .PDF e .EPUB requieren del uso de interfaces que fueron diseñadas al inicio del siglo para simular el libro impreso sobre la pantalla, utilizando sistemas visuales que replicaban la retórica del libro análogo para apelar a esquemas mentales preexistentes en los usuarios (Landoni, 1997). Sin embargo, la simulación del impreso en pantalla restringe formas de navegación del contenido propias de los dispositivos electrónicos y dificulta la interactividad del usuario, tan necesaria para los *translectores.* Pero, el sostenimiento de la producción de *ebooks* bajo estrategias *multiplataforma* asume como consumidor implícito al *consumidor de medios individuales* que, en este caso, es un lector que accede al contenido de modo textual por medios electrónicos.

La indiferenciación de las posibilidades narrativas en medios digitales respecto a medios análogos que deriva en la simulación de la hoja en la pantalla, conlleva a la persistencia de la noción del "texto" como narración puramente lingüística —tal vez con algunos componentes visuales estáticos—. Sin embargo, la *textualidad electrónica* difiere de la análoga y supone cambios en las relaciones con la *interfaz*. Goicoechea (2019) propone que la *textualidad electrónica:* "introduce nuevas posibilidades de relación entre el autor, el texto y el lector, y se instauran nuevos rituales de lectura y escritura en los que el lienzo estático antes compartido es ahora un espacio de interacción simulada: la pantalla". (p. 341). Entre esas nuevas posibilidades se encuentran las *narrativas multimodales.*

Los textos son estructuras narrativas que van más allá de los sistemas semióticos lingüísticos o visuales. Scolari (2009) argumenta: "la narrativa es el dispositivo básico de creación de estructuras para la producción de significado" (p. 591). Entonces, en la creación de narrativas se vale integrar diferentes *modos,* más allá del textual, que aprovechen la *textualidad electrónica* para producir significado o facilitar los procesos de interpretación de un lector específico.

Los *modos* son definidos como “uno o más sistemas semióticos” (Guijarro Lasheras, 2019. p. 750) o como “diferentes recursos semióticos” (Baldry y Thibault, 2006. p. 18). Por ende, la *multimodalidad* resulta de la integración de múltiples como parte constitutiva de una narrativa. Los *usos multimodales de medios digitales* abarcan una amplia gama de múltiples categorías de creación (Kress, 2003. p. 5), entre ellas los *textos multimodales* (Baldry y Thibault, 2006) en los cuales se enmarcan géneros literarios como la *novela multimodal*, que aprovechan elementos no textuales como parte constitutiva de la obra (Guijarro Lasheras, 2019).

Oportunidades

Las *narrativas multimodales* parecen una vía más eficiente para enganchar emocional y cognitivamente al *translector* con los contenidos. Entendiendo que los elementos que apelan a la sensorialidad en soportes electrónicos son necesariamente distintos aquellos en soportes análogos, porque el soporte determina los *modos* y las posibles formas para detonar emociones, cabe resaltar la necesidad de aprovechar las *narrativas multimodales* para aumentar la receptividad de los lectores a los productos de lectura digital. En el caso de los *translectores*, se pueden aprovechar sus capacidades de síntesis de múltiples fuentes de información *multimodal* para generar *interfaces* en las cuales la *interacción* entre la narración y el *translector* suceda en *modos* que correspondan a la *textualidad electrónica* y le brinden mejores estímulos sensoriales.

La diferenciación de la *textualidad electrónica* para el diseño y creación de *narrativas multimodales* puede contribuir a superar los problemas de usabilidad que hacen insatisfactoria la experiencia de interacción con los *ebooks*. Ello puede derivar en el reemplazo de los formatos estandarizados de los *ebooks* por otros que soporten más elementos multimedia y faciliten la interactividad, o por diferentes *usos de la interfaz* que permitan integraciones creativas de elementos multimodales en la narrativa y formas de navegación alterna como los *unprintable books* (Editions at Play, 2016): interfaces no replicables en salidas impresas como espacios virtuales interactivos, mapas inmersivos, *scrollytelling* u otros.

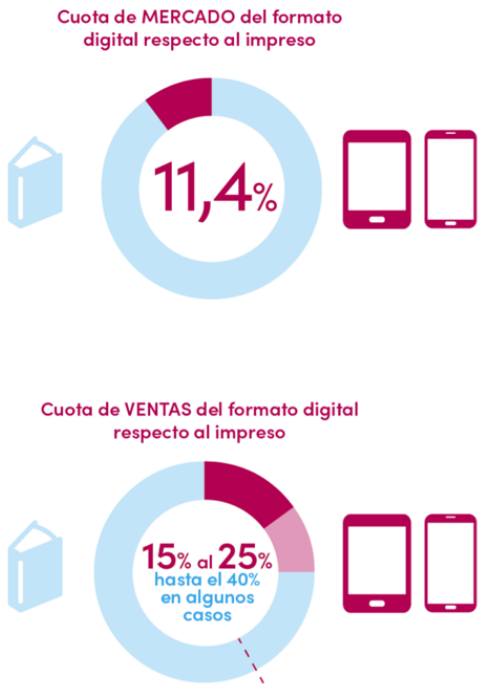
INDIFERENCIACIÓN DE LOS MODELOS DE PRODUCCIÓN Y MONETIZACIÓNS PARA MEDIOS DIGITALES.

Descripción del síntoma

La producción de contenidos editoriales bajo estrategias de comunicación *multiplataforma* deriva en formas de monetización incongruentes con los modelos de ganancias de los negocios digitales. En las grandes editoriales que operan en Latinoamérica y España, el modelo de ventas en el medio digital ha imitado sin mucho éxito las formas del negocio impreso: venta de contenidos unitarios o por paquetes. Los resultados de esta forma de comercialización son bastante moderados, dado que las ventas de *ebooks* respecto a la de impresos no exceden una décima parte para los libros de fondo editorial, y para las novedades no superan una cuarta parte (Libranda, 2020). Además, los *ebooks* generan menores ingresos por unidad y menor cantidad de audiencias lectoras, como se observa en la figura 8, que muestra una comparación entre cuota de mercado y ventas entre *ebooks* para dispositivos móviles y libros impresos en iberoamérica y EEUU. Sin embargo, el desarrollo de productos digitales bajo estrategias *transmedia* puede valerse de modelos de ganancia poco explorados por la industria editorial que pueden ofrecer fuentes de ingresos alternas, posibilitando la sostenibilidad de productos editoriales digitales basados en la interacción del usuario con el contenido más que en la venta de bienes individuales.

Figura 8

Cuota de mercado y ventas de ebooks respecto a libros impresos



Fuente: Basado en datos de Libranda (2020)

Causas

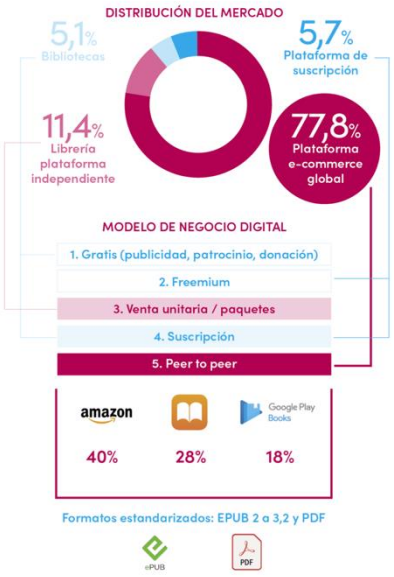
La indiferenciación de los modelos de negocio y de producción entre productos editoriales impresos y digitales es causada por desconocimiento de las editoriales del contexto de consumo en medios digitales y de las formas de monetización propias de los negocios digitales. Este desconocimiento resulta de aplicar estrategias de comunicación *multiplataforma* para los productos digitales durante décadas, porque en ellas se reconocen como equivalentes o similares los contextos de producción, consumo y monetización en los medios impresos y electrónicos.

Entendiendo que se ha enfocado la creación del contenido en las salidas impresas relegando el producto digital para el final, comprendemos que los *ebooks* reproducen las formas para acceder al libro impreso e interactuar con su información. Esto ha obligado a la monetización de *ebooks* por ventas unitarias o por paquetes de unidades a través de *ecommerce*, y a la persistencia de esquemas organizativos pensados para proveer de contenido a dispositivos actualmente irrelevantes en cantidad de usuarios como Kindle –solo el 12,6% de los lectores de *ebooks* utilizan Kindle para la lectura (Libranda, 2021)–.

Los *ebooks* parecen obligados a la venta unitaria, acaparada por *ecommerce* como Amazon, iBooks o Google Play Books. La figura 9 muestra la distribución del mercado del *ebook* comparando porcentajes de ventas por modelo de negocio y por plataforma.

Figura 9

Distribución del mercado de ebooks *por modelo de negocio y plataforma.*



Fuente: Basado en datos de Libranda (2020) y Bookwire (2020)

En 2020, entre el 77,8% y el 79% de las ventas del sector editorial en medios digitales se dieron por venta unitaria o por paquetes vía *ecommerce* (Libranda, 2020) dejando ingresos relativamente bajos por la venta de *ebooks*. Las bajas cifras resultado del modelo de venta unitaria, y el crecimiento de modelos

alternos como la suscripción digital, pueden verse como una oportunidad para tomar riesgos e innovar al pasar de estrategias de comunicación *multiplataforma* a estrategias *transmedia*, abriendo la posibilidad de diferenciar el producto editorial digital en, al menos, dos aspectos: el primero, en modelos de producción enfocados en las salidas digitales, como el *digital first* (De Meester et al., 2014), con retribución diferenciada para la empresa como la recopilación de datos sobre las interacciones del consumidor o la creación de un portafolio de servicios digitales con los cuales atraer autores; y el segundo, en modelos de negocio propios del comercio digital, como "vender contenido digital, negociar la información del consumidor o mostrar publicidad" (Lambrecht et al., 2014) en los cuales el modelo de ganancia utilice mecanismos de monetización alternos al pago por unidad.

Oportunidades

La estrategia *multiplataforma* con enfoque productivo centrado en los impresos ha impedido integrar otros modelos productivos dentro de la industria editorial. Sin embargo, ejecutar estrategias de comunicación *transmedia* implica diferenciar los producción digitales en sus modelos de negocio y producción, articulando la monetización a las formas de interacción del usuario con las *narrativas multimodales*, lo cual podrían derivar en alternativas sostenibles e innovadoras que superen los ingresos que deja el mercado del *ebook*. La articulación de estrategias de comunicación *transmedia* con modelos de negocio por acceso al contenido, venta de datos o venta de espacios publicitarios pueden: "ampliar el potencial de mercado al crear diferentes puntos de entrada para diferentes segmentos de la audiencia" (Jenkins, 2006). Su integración puede aportar generando ofertas más atractivas para enganchar a los *translectores* y usuarios digitales en las narrativas que, a su vez, contribuyan a la diversificación de los ingresos.

REFLEXIÓN SOBRE LA PROBLEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

Un acercamiento reflexivo sobre el proceso de problematización bajo el modelo de 'delimitación de enfoques de problema-solución' (Dorst & Cross, 2001) propondría una mirada alterna e innovadora a la estructura desarrollo del problema. Según esta lectura, el proceso de problematización resulta menos lineal que la estructura convencional compuesta por: descripción y análisis del contexto, categorización, descripción del problema, objetivos, hipótesis y marco conceptual. Esta lectura propone la construcción paralela de múltiples enfoques, los cuales se retroalimentan y co-evolucionan a partir de descubrimientos y conexiones más aleatorias o sorpresivas que planificadas. Los autores incluso llaman *surprise problem-solution spaces* al reconocimiento de información 'sorprendente' o 'emocional' que detona ideas o conexiones entre espacios de problemas y soluciones. Por ende, la idea de una linealidad que rige el proceso de solución se desvanece y resulta más coherente plantear el abordaje del problema a partir de múltiples instancias conceptuales que se desarrollan conmutativa e intermitentemente, sin un orden específico, detonadas por ideas o información que aparece y se involucra en la pregunta durante el proceso de su construcción y desarrollo. Algo similar al seguimiento de una lógica de *racionalidad fluida* donde, para comprender la complejidad del problema, se categorizan los conceptos por enfoques comparativos y se enfatiza en la descripción de las situaciones problemáticas más que el planteamiento de soluciones específicas.

En el caso de este proyecto, fue posible reconocer tres *instancias* diferentes que partieron del abordaje de la problemática inicial, identificada como la ineficiencia de la repetición de los modelos productivos del libro impreso en el medio digital, demostrada en el bajo porcentaje de adquisiciones de *ebooks* en lengua española respecto a libros impresos. Cada una de las *instancias* delimita una transformación del enfoque con el cual se abordó la complejidad del problema.

Para identificar la transición entre *instancias* fue necesario demostrar el *emparejamiento problema-solución* dentro de cada enfoque, exponiendo el cambio en los conceptos que relacionaron los espacios del problema con espacios de solución. Para hacerlo, se analizó la priorización de espacios de problema-solución generales y secundarios según el modelo de *co-evolución del problema-solución* (Cross & Pérez Vázquez, 2005) para demostrar la categorización por pares de conceptos con los cuales se comprendió el marco de la problemática general, y sus respectivas subcategorías descriptivas con las cuales interpretar aspectos específicos o secundarios.

La tabla 6 expone la estructura del problema dividida en 3 *instancias* con sus respectivos enfoques, compuestos por conceptos generales delimitados entre pares antagónicos y los conceptos secundarios retomados para comprenderlos.

Tabla 6

Desarrollo de la problematización del proyecto según modelos de delimitación de enfoques de problema-solución.

Instancia	**1**		**2**		**3**	
Enfoque	Estrategia de comunicación		Diseño de interfaz		Modelo de negocio	
Concepto general	Medio		Soporte		Interacción	
Pares antagónicos	Impreso	Digital	Formato estandarizado	Formato no-estandarizado	Posesión	Acceso
Conceptos secundarios	Multiplataforma	Transmedia	Textualidad análoga	Multimodalidad electrónica	Bienes	Servicios

Fuente: Elaboración propia

Descripción del desarrollo de la problematización según modelo de delimitación de enfoques problema-solución

La representación de las *instancias* del problema sigue la estructura del modelo de *co-evolución problema-solución* (Dorst & Cross, 2001), la cual está dividida en los espacios del problema [P(0)] y solución iniciales [S(0)], y los espacios posteriores por instancias del problema [P(+X)] y de la solución [S(+X)].

Síntoma inicial:

Aunque los *ebooks* contienen el mismo texto a un costo inferior, el volumen de adquisiciones de *ebooks* respecto a los libros impresos solo representa entre el 7% - 15% y genera menos ganancias por unidad.

Problema inicial:

[P(0)]: El consumidor digital no está dispuesto a consumir *ebooks* porque no percibe suficiente valor en ellos, a diferencia del impreso.

Solución inicial -- bajo enfoque convencional:

[S(0)]: Agregar valor al producto para motivar su consumo, implementando nuevas tecnologías como el .EPUB 3.0 o *ebook enriquecido* que permitan multimodalidad narrativa compatible con los canales masivos de distribución como Amazon.

Problema complejo:

[P(0+1)]: La repetición de los modelos y estrategias productivas del libro impreso en el medio electrónico, causada por la indiferenciación conceptual entre medios, rige la producción digital de la organización generando productos problemáticos en tres aspectos: en las estrategias de comunicación; en los modos narrativos de la interfaz; y en las estrategias de interacción del contenido con el usuario.

Descripción de instancias del problema-solución

Instancia 1

[P(1)]: La indiferenciación de la estrategia de comunicación para medios digitales respecto a la de medios impresos conlleva a la irrelevancia narrativa del formato digital.

[S(1)]: Aplicación de estrategias comunicativas *transmedia* para integrar los medios digitales a la narrativa, en vez de estrategias *multiplataforma.*

Instancia 2

[P(2)]: La indiferenciación de interfaces entre soportes diferentes conlleva a la restricción de las posibilidades *multimodales* en los formatos digitales.

[S(2)]: Desarrollo de productos digitales diferenciados en su interfaz y tácticas narrativas a partir del uso narrativo de la *multimodalidad* electrónica.

Instancia 3

[P(3)]: La indiferenciación del producto digital en sus modelos de organización de la producción y monetización de la interacción imposibilita dinámicas de acceso al contenido coherentes con el medio digital.

[S(3)]: Construcción de modelos de producción y monetización que transformen la noción del *libro como bien* a la *interacción con el universo narrativo como servicio*.

OBJETIVOS

Identificando como problemático el desconocimiento sobre los usuarios digitales por parte del sector editorial y la reproducción de los modelos y estrategias productivas del libro impreso en el medio electrónico, este proyecto plantea el diseño de un portafolio de *dynamic books* centrados en la monetización de la interacción del *translector* con *narrativas transmedia multimodales*. En este se articulan alternativas estratégicas de comunicación, diseño y monetización para innovar en la producción de narrativas digitales, la interacción del usuario con los contenidos editoriales y las formas de distribución hacia mercados globales.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un modelo para la innovación editorial digital con *dynamic books* centrados en la interacción de la *translectora* con narrativas *transmedia*, en Editorial Planeta.

El proyecto articula estrategias de comunicación, diseño y gestión para medios digitales con las cuales diseñar estrategias de innovación digital editorial con productos diferenciado del *ebook* en tres aspectos:

Objetivos específicos:

I. El primero, respecto a la aplicación de las estrategias comunicativas alternas a la *multiplataforma* para productos digitales editoriales, aplica estrategias de comunicación *transmedia* en las que se integren los contenidos editoriales digitales como puntos de acceso complementarios a los universos narrativos de la editorial.

II. El segundo, respecto al diseño de la interfaz para la interacción con *narrativas multimodales*, define *formatos no-estandarizados* que soporten usos *multimodales* para la narrativa, adecuados para centralizar el tráfico de *consumidores transmedia* en una interfaz interactiva.

III. El tercero, respecto a las estrategias de monetización en medios digitales, plantea un modelo sostenible de negocio a partir de la centralización del tráfico digital dentro de una misma plataforma que permita la monetización de la interacción por cantidad y tiempo de interacciones, no por venta de unidades.

IV. El cuarto, respecto a los modelos de producción para medios digitales, genera alternativas en la división del trabajo colaborativo entre autores, editores y diseñadores enfocado en el producto digital.

Hipótesis de diseño

El *ebook,* bajo la estrategia *multiplataforma* con un enfoque *print-first* debe mantenerse para un volumen importante de contenidos editoriales porque existe un mercado de *consumidores de medios individuales* o "clientes digitales" que actualmente acceden y consumen este formato.

Sin embargo, reconociendo un mercado global potencial de *consumidores transmedia* desatendidos por la industria editorial, puede plantearse la necesidad de productos digitales editoriales diferenciados del libro impreso en los esquemas productivos, en las formas de acceso e interacción con el contenido y en las posibilidades de monetización.

Por eso, el diseño de un modelo para la innovación editorial digital con *dynamic books* en los cuales se moneticen las interacciones de la *translectora* con *narrativas transmedia multimodales*, producirá más valor tanto para la empresa como para las usuarias. Resultará más eficiente económicamente para el negocio y se adecuará mejor a los *modelos mentales* de las *translectoras*.

MARCO CONCEPTUAL

SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MEDIOS DIGITALES

Distinción entre estrategias de comunicación *multiplataforma, crossmedia* y *transmedia*

La distinción entre comunicaciones *multiplataforma, crossmedia* y *transmedia* es útil para comprender las estrategias de publicación que enmarcan las narrativas en medios digitales. Estos conceptos comparten problemáticas alrededor de la migración de información entre medios, pero en el primero se reproducen comunicaciones de manera indiferenciada entre medios, mientras que en los dos últimos se busca diferenciar los medios e integrarlos productiva y narrativamente.

El concepto de *multiplataforma* indica indica el uso de una o más plataformas de medios con la misma 'situación comunicativa', pero sin relaciones de comunicación o referencias entre sí". (Thomasen, 2007, p. 43). Para Thomasen, la relación o referencia entre distintos medios diferencia los conceptos de *multiplataforma* de *crossmedia.* En la *multiplataforma* no hay relación entre medios, mientras que en la *crossmedia* son necesarias. La comunicación *multiplataforma* implica la reproducción de un mismo contenido comunicativo en múltiples plataformas sin ningún tipo de referencia ni comunicación narrativa entre ellas.

Contrario a la *multiplataforma,* las comunicaciones *crossmedia* refieren a la: "Comunicación o producción en la que se involucran, de manera integrada, dos o más plataformas de medios" (Erdal, 2011. p. 214). Este concepto propone que el involucramiento de plataformas de medios puede analizarse bajo dos perspectivas distintas que operan en momentos diferentes: la *crossmedia* como relaciones productivas, y la *crossmedia* como relaciones mediáticas. La primera, en la producción, describe la gestión de la estructura organizacional y de las prácticas de cooperación para la convergencia entre medios. La segunda, en la comunicación, alude a las estrategias de publicación que integran o relacionan diferentes plataformas mediáticas (Erdal, 2011).

La *crossmedia* refiere a comunicaciones que "aluden a una misma experiencia y práctica productiva combinatoria de medios o plataformas" (Villa-Montoya & Montoya-Bermúdez, 2020). Si bien este concepto se asemeja al de Erdal (2011) en la perspectiva de la producción *crossmedia,* los autores colombianos enfocan el resultado de las relaciones mediáticas *crossmedia* como producto experiencial. Supone la existencia de receptores para quienes los mensajes recibidos por diferentes medios se experimentan como parte de una misma actividad.

La *transmedia* puede enmarcarse como un tipo de comunicación *crossmedia,* puesto que implica relaciones productivas y mediáticas que requieren de la vinculación cooperativas y narrativa entre plataformas de medios. Se diferencia de otras posibles estrategias *crossmedia* porque requiere no solo la referenciación entre medios sino el desarrollo de estrategias narrativas de despliegue, expansión o complementariedad que implican la coordinación de plataformas para la publicación. Entre estas

estrategias narrativas encontramos expansiones del universo narrativo como: el desarrollo de *microhistorias intersticiales*, *historias paralelas*, *historias periferales* o *contenido generado por usuarios* (Scolari, 2009) o extensiones diegéticas del relato —sus espacios, personajes, etc.— desarrolladas para nuevas plataformas relacionadas

Scolari (2016) define la *narrativa transmedia* como: "un relato que se cuenta a través de múltiples medios y plataformas" (p. 176). De manera similar, Goicoechea expone que la *narrativa transmedia:* "despliega la narración de manera complementaria a través de múltiples medios y plataformas de comunicación" (Goicoechea, 2019. p. 342). Estas definiciones exponen la función vinculativa de las *narrativas transmedia* que resulta indispensable para separar la estrategia de la *multiplataforma* o la *crossmedia,* pero carece del componente de diferenciación de elementos según la plataforma de medios.

El concepto de *transmedia* de Jenkins propone la diferenciación de la información presentada para cada medio utilizado como condición adicional indispensable para la *transmedialidad*: "la presentación de elementos únicos en cada plataforma que contribuyan a la construcción de un producto final unificado" (Jenkins, 2006. p. 252). En ese sentido, las *narrativas transmedia* agregan valor a los productos de lectura para cada medio porque los integran como soportes necesarios y los aprovechan para complementen la narrativa y aporten a la experiencia del lector.

La complementariedad narrativa entre medios se logra a partir de la entrega de información relacionada entre plataformas, pero diferenciada en sus *modos* de interacción. La manera de relacionar la información entre plataformas debe estar asociada a los significados atribuidos a cada medio, y la diferenciación de la información determinada por los *modos* de interacción que permite la interfaz.

Respecto a las maneras de relación información entre plataformas, Goicoechea (2019) dice: "una narrativa transmedial concebida como tal desde el principio aprovecha ese significado inherente al medio en el que despliega distintos fragmentos o niveles de la historia" (p. 356). Según esto, existe una significación socialmente construida por el uso habitual que se le da a cada medio o plataforma y que determina el contenido que regularmente se transmite en él. Las relaciones entre la información dentro de una *narrativa transmedia* deberían desplegarse de acuerdo a estas significaciones naturalizadas, sea para reproducirlas y aprovechar los códigos preestablecidos o, como es el caso de las n*arrativas transmediales de corte literario* expuestas por Goicoechea (2019), para dislocarlas y desfamiliarizarlas.

Respecto a las maneras de diferenciar la información según los *modos* de interacción de la interfaz, cabe recordar que las *narrativas transmedia* parten de la necesidad de expresar multimodalmente, por lo que se deben encontrar los medios y formatos adecuados para hacerlo. La dispersión estructural de una *narrativa transmedia* debe estar organizada en función a las especificidades técnicas de cada plataforma, en donde la narrativa aproveche los *modos* disponibles en el medio para mostrar u ocultar información. Goicoechea (2019) llama *uso de la interfaz* a las: "estrategias empleadas por el creador para permitir o inhibir la lectura, orientar o desorientar, sorprender o acompañar al lector en su recorrido" (p. 342).

Siguiendo esa lógica, la elección de medios para la *narrativa transmedia* debe determinarse por el *uso de la interfaz* deseado por el productor para la experiencia de lectura.

Tipología de los consumidores de narrativas en medios digitales

Los lectores son distintos: tienen habilidades y prácticas de consumo divergentes que se expresan en múltiples formas de interacción con la información. Las estrategias de comunicación *multiplataforma* y *transmedia* van dirigidas a distintos tipos de lectores. Las estrategias *transmedia* aplican a lectores fanáticos de un universo narrativo, capaces de enmarcar dentro una misma narrativa contenidos multimodales difundidos a través de múltiples dispositivos, mientras que las *multiplataforma* apuntan a *consumidores de medios individuales*, lectores acostumbrados a acceder a las narrativas a través de un único medio.

Scolari (2009) desarrolla el concepto del *consumidor implícito en transmedia* a través de una tipología de consumidores de medios relacionada con las habilidades y prácticas del lector, dividida en tres categorías de usuarios: el primero, el *consumidor de textos individuales* como aquel que se acerca de manera aislada algunas fracciones de la historia sin reconstruir universos narrativos más amplios; el segundo, el *consumidor de medios individuales* como aquel que únicamente consume a través de un medio específico, lo que implica que ignora la información transmitida por plataformas alternas a la que utiliza; y el tercero, el *consumidor transmedia* como aquel capaz conectar múltiples fragmentos de la historia, transmitidos por diferentes medios y expuestos de manera multimodal, dentro de una misma narrativa.

Este autor se refiere con dos términos distintos a un tipo de usuario cuyas características son bastante similares: *consumidor transmedia* y *lector transmedia* o *translector*. Sobre el *consumidor transmedia*, Scolari (2009) define que: "procesa representaciones de diferentes medios y lenguajes y reconstruye áreas más extensas del mundo ficcional". (p. 597). Sobre el *lector transmedia* o *translector*, escribe: "El lector transmedia es un lector multimodal que debe dominar diferentes lenguajes y sistemas semióticos […] El translector debe moverse en una red textual compleja formada por piezas textuales de todo tipo y ser capaz de procesar una narrativa que, como una serpiente, zigzaguea entre diferentes medios y plataformas de comunicación". (Scolari, 2009. p. 181).

Debemos establecer una diferencia práctica entre el consumo de medios y la interpretación de *modos* o sistemas semióticos, puesto que la determinación del sujeto dependerá del enfoque bajo el que se enuncia su acción. Siguiendo las dos perspectivas de Erdal (2011) sobre la *crossmedia*, productiva y mediática, podemos comprender al *consumidor transmedia* como sujeto enunciado desde las prácticas productivas que refiere a quien utiliza múltiples plataformas de medios o salta entre dispositivos para acceder a la información, por lo que sugiere hablar de estructuras productivas que posibiliten esos tránsitos. En ese sentido, el *lector transmedia* o *translector* estará asociado al sujeto enunciado desde la

perspectiva de las narrativas mediáticas, que refiere a la capacidad de relación de textos e interpretación del universo narrativo por parte del lector, lo que sugiere hablar de *narrativas multimodales* e interacción con la información o la interfaz.

Los *consumidores transmedia* emergen, en el campo digital, junto a la convergencia de medios y el soporte de información multimodal en formatos electrónicos. Los nuevos medios y sus textualidades electrónicas devienen en *translectores* que no pueden ubicarse bajo una segmentación demográfica, sino que deben entenderse como un conjunto de habilidades de interpretación y producción o nuevos rituales que exceden la lecto-escritura. Los *translectores* combinan actos de interpretación y creación de *modos* visuales, audibles, audiovisuales y otras formas multisensoriales que permitan los medios digitales, que exceden solo leer y escribir de maneras textuales o lingüísticas.

El *translector* interpreta cuando: "caza información de múltiples fuentes" (Scolari, 2009. p. 589), la cual puede utilizar para la creación de nuevos contenidos basados en la lógica de la apropiación (Scolari, 2016). Según esto, el *translector* va más allá del receptor de experiencias implícito en el concepto de *crossmedia* de Villa-Montoya & Montoya-Bermúdez (2020), puesto que es parte activa de la creación de sentido cuando reconstruye el universo narrativo e interfiere o lo modifica al expandirlo con sus propias *narrativas multimodales*.

El *translector* es sujeto de rituales de interpretación y producción que pueden ser atendidos por la industria editorial, pero requieren del reconocimiento de las estrategias de comunicación *transmedia* que permitan la expansión narrativa entre plataformas de medios y busquen la cultura participativa.

SOBRE EL DISEÑO DE INTERFACES PARA EL DESARROLLO DE NARRATIVAS MULTIMODALES.

Interfaz y textualidad electrónica

Según la RAE, *interfaz* es un anglicismo de *interface*, término para describir la "superficie de contacto" entre dos sujetos, aparatos o sistemas. Refiere a una frontera donde se conectan los límites entre una cosa y otra. El término es utilizado los campos de: la informática para referirse a la "conexión, física o lógica, entre una computadora y el usuario, un dispositivo periférico o un enlace de comunicaciones"; la comunicación para describir el lugar de interacción de "redes complejas de actores humanos, tecnológicos e institucionales" (Scolari, 2020); o la literatura para aludir a la "superficie de encuentro e interacción con el medio" (Goicoechea, 2019). Aplicado al campo de literatura, el *uso de la interfaz* refiere a "estrategias empleadas por el creador para permitir o inhibir la lectura, orientar o desorientar, sorprender o acompañar al lector en su recorrido" (Goicoechea, 2019. p . 342).

La determinación de la *interfaz* es esencial para el desarrollo de estrategias de comunicación y tácticas narrativas, puesto que el soporte material del medio determina los *modos* narrativos que pueden utilizarse e influyen las relaciones entre sujetos, aparatos o sistemas que confluyen en ella. Para Goicoechea (2019) la *interfaz* digital: "introduce nuevas posibilidades de relación entre el autor, el texto y el lector, y se instauran nuevos rituales de lectura y escritura en los que el lienzo estático antes compartido es ahora un espacio de interacción simulada: la pantalla". (p. 341).

Este autor introduce el término de *textualidad electrónica* para referirse a las especificidades del medio digital que posibilitan el uso de ciertos *modos* narrativos previamente inexistentes. Por ejemplo, los códigos visuales del *códex* no corresponden a las posibilidades *multimodales* y de navegación interactiva que brindan los medios electrónicos. Dentro de un libro impreso, periódico, *magazine* o folleto, la información solo puede exponerse bajo *modos* textuales y visuales: páginas con cajas tipográficas distribuidas en columnas y párrafos, tal vez acompañadas por imágenes estáticas. En la página impresa, la interacción con la información está mediada por la paginación, los índices, las cornisas y otros elementos que funcionan como referencias de navegación para el lector. Sin embargo, en una pantalla pueden mostrarse en paralelo *modos* audiovisuales, navegación no lineal por hipervínculos, por *scanning* de palabras o por interacción con el movimiento del usuario.

Debemos comprender que las posibilidades técnicas y materiales de las imprentas, que determinaron los medios de comunicación análogos durante siglos, impusieron restricciones a *usos de la interfaz* con implicaciones en el desarrollo de *narrativas multimodales*.

Narrativas multimodales

La *multimodalidad* resulta de la integración de múltiples *modos* —definidos como: "uno o más sistemas semióticos" (Guijarro Lasheras, 2019. p. 750), o como "diferentes recursos semióticos" (Baldry y Thibault, 2006. p. 18)— que se integran como parte constitutiva de una narrativa. Los *usos multimodales*

de medios digitales abarcan una amplia gama de múltiples categorías de creación (Kress, 2003. p. 5), entre ellas los *textos multimodales* (Baldry y Thibault, 2006) en los cuales se enmarcan géneros literarios como la *novela multimodal,* que aprovechan elementos no textuales como parte constitutiva de la obra (Guijarro Lasheras, 2019). A ellos nos referiremos al hablar de *narrativas multimodales.*

La actual indiferenciación de los *modos* narrativos en medios digitales, expresada en *ebooks* producidos bajo estrategias de comunicación *multiplataforma* que reproducen las formas del contenido impreso en soportes electrónicos, está determinada por la persistencia cultural de la noción del texto como narración puramente lingüística. Esta idea fue construida por las condiciones materiales que rigieron la publicación en los siglos pasados, como la necesidad de restringirse al uso de letras e imágenes fijas para comunicar mensajes reproductibles masivamente. Sin embargo, los textos también pueden entenderse como estructuras narrativas que no se limitan a los sistemas semióticos lingüísticos o visuales, naturalizados por las condiciones materiales de la publicación entre los siglos XV al XX. Scolari (2009) argumenta: "la narrativa es el dispositivo básico de creación de estructuras para la producción de significado" (p. 591). Entonces, en la creación de narrativas se vale integrar *modos* que exceden el sistema textual como audio, video o interfaces interaccionables, que se adaptan a la *textualidad electrónica* para producir significado o facilitar los procesos de interpretación de lectores específicos, como los *translectores*.

La persistencia de la noción del texto como narración puramente lingüística, llevada al campo digital, derivó en el desarrollo de interfaces que simulan la hoja de papel en la pantalla. Lo problemático de esa situación no son las interfaces de lectura de *ebooks* o afines, sino el sostenimiento de esquemas mentales y de producción de contenido anacrónicos. Estos han restringido el uso de *modos* afines a la *textualidad electrónica* para narrar porque una gran cantidad de autores dan por sentado que la interacción de su contenido con los lectores debe desarrollarse únicamente de manera textual, sin tomar en cuenta otras alternativas de creación que podrían ser más coherentes con la narrativa.

Tecnologías disponibles para el diseño de *narrativas multimodales*

Resulta importante aclarar y diferenciar los límites y posibilidades para la creación de *narrativas multimodales* de las actuales interfaces de *formatos estandarizados* y *no-estarizados*. Esto con la intención de definir la pertinencia del formato *ebook* dentro de nuevas estrategias de comunicación *transmedia* para contenidos editoriales, o para buscar formatos alternativos que se ajusten a las necesidades del *translector*.

Se parte de la afirmación de que los *formatos estandarizados* para *ebooks* son útiles dentro de estrategias *multiplataforma* puesto que logran migrar la información entre medios simulando la experiencia del libro en la pantalla. Sin embargo, la indiferenciación de la interfaz del libro en soportes digitales tiene muchas limitantes que pueden hacer insatisfactoria la experiencia para los *translectores,*

que requieren de *narrativas multimodales* e interactividad para engancharse emocionalmente con los contenidos.

Diferencia entre *formatos estandarizados* y *no-estandarizados* de *ebooks*.

La categoría *ebooks* abarca productos de lectura para dispositivos electrónicos en múltiples estándares informáticos o formatos para la transferencia y visualización de información textual. Regularmente, se encuentran bajo en formatos como .PDF, .KPF, .EPUB, entre otros.

Los dispositivos electrónicos soportan múltiples formatos que pueden mostrar textos. Cualquiera que pueda brindar información legible, visible o audible puede, potencialmente, entregar una narrativa al lector. Entre finales del siglo XX e inicios del XXI, algunos *e-commerce* impusieron restricciones de formato para la comercialización de *ebooks*, buscando aplicar un estándar de producto para asegurar la compatibilidad del contenido con la mayor cantidad de dispositivos posibles. Hoy, grandes *e-commerce* como Amazon, iBooks y Google Play Books, o plataformas de suscripción como Nubico o Scribd, sólo aceptan vender algunos de esos formatos, planteando una división práctica de los *ebooks* entre *formatos estandarizados* y *formatos no-estandarizado.* Los primeros son productos desarrollados bajo estándares para la distribución aplicados por la mayoría de plataformas *ecommerce,* y los segundos son desarrollos alternos que deben distribuirse por otros canales o plataformas.

Los *formatos estandarizados* refieren al desarrollo de productos de lectura digital en estándares .PDF, .EPUB 2.0 y, a partir del 2018, .EPUB 3.0. Los *formatos no-estandarizados* corresponden al desarrollo de *narrativas multimodales* dentro de aplicaciones móviles, webs u otros formatos particulares y/o experimentales basados en lenguajes HTML, CSS, JavaScript u otros lenguajes de programación. El apartado *1.Formatos digitales y tecnologías interactivas disponibles*, en la página 79, desarrollará a profundidad estos formatos.

Al sopesar entre posibilidades de diseño de interacción y limitantes comerciales, el productor de contenidos se ubica ante una disyuntiva en la que pueden observase dos opciones: la primera, distribuir en canales de *e-commerce* o plataformas de suscripción con mecanismos de venta preestablecidos, lo que implica ceñir la producción narrativa a *formatos estandarizados* e intentar superar creativamente las limitaciones de interacción con el contenido que acarrean las interfaces de lectura de PDF o .EPUB; y la segunda, producir narrativas en *formatos no-estandarizados* por fuera de los canales de distribución más extendidos, lo que permitiría aprovechar más herramientas de interacción como múltiples sensores en dispositivos móviles que resultan altamente eficientes para producir una mejor interacción con el usuario, pero su monetización requiere desarrollar mecanismos alternos a la venta unitaria preestablecida en los *ecommerce*.

Formatos estandarizados: .EPUB

Los *ebooks* son archivos visualizables en múltiples dispositivos que, usualmente, se encuentran en los formatos: .PDF, .KPF-8 o .EPUB. El formato .PDF es ampliamente utilizado para la distribución de

información porque casi todos los dispositivos cuentan con softwares integrados de lectura que reconocen el estándar. El .KPF-8 es un formato propio de Amazon para adaptar los *ebooks* a los dispositivos Kindle. El .EPUB es:

> "Un formato de archivo de estándar abierto para libros digitales desarrollado por la organización International Digital Publishing Forum (IDPF)". (Ayuda del Centro de Partners de Google Play Libros, 2021).

El .EPUB es un formato para la creación de libros digitales, asociado directamente al desarrollo de *ebooks.* Ha sido adoptado, principalmente, por Apple porque sus dispositivos incluyen softwares que leen y producen de manera nativa el formato.

Existen dos tipos de .EPUB, *fixed layout* y *reflowable*:

> "Hay dos tipos de ePubs, el *fixed layout* (o de caja fija) y el *reflowable*. El primer formato se utiliza principalmente para libros donde la relación del texto y de la imagen es altamente compleja (como en el cómic, el libro álbum o un libro ilustrado). El *reflowable*, que es el formato más utilizado, el texto se adapta al tamaño de la pantalla y se puede modificar el tamaño de la letra. Es ideal para libros de ficción, libros académicos y de divulgación del conocimiento" (Mákina Editorial, 2021).

Podemos entender el uso extendido del .EPUB *reflowable* sobre el *fix layout* porque es más barato y sencillo de producir dado que no incurre en gastos adicionales por la creación de elementos multimedia ni necesita mucho conocimiento técnico para su desarrollo. Actualmente, muchos de los *ebooks* disponibles se encuentran como EPUBs *reflowable,* útiles para ajustar textos a múltiples pantallas. Sin embargo, los EPUBs *reflowable* no permiten desarrollar narrativas *multimodales* ni muchas opciones de navegación interactiva.

Los formatos .PDF y .EPUB-2 limitan la *multimodalidad* en la narración porque restringen el uso de elementos multimedia y simulan la experiencia de navegación de la página impresa. Sin embargo, solo hasta el año 2018 se produjo un formato que simplificó la creación de libros digitales en formatos cercanos a las aplicaciones móviles o las páginas web. El formato .EPUB, en su versión 3.2, se distancia de las estructuras narrativas de un libro impreso, soporta contenidos multimedia y permite formas de navegación interactivas. El EPUB-3.2 permite el desarrollo de *fix layout*s compatibles con los lenguajes de la web —HTML5, CCS o JavaScript—(De Meester et al., 2014) lo que hace posible migrar la información hacia formatos no-estandarizados y producir híbridos entre un *ebook* y una app o una página web. Este formato también permite incrustar rastreadores para la recopilación de datos demográficos y

geolocalizaciones a través de *Google Analytics*, pero dificulta obtener datos sobre la interacción del usuario con el contenido.

Hasta hace poco era difícil crear *narrativas multimodales* e interactivas en *ebooks* sin equipos humanos altamente técnicos y con disponibilidad de tecnologías costosas, pero al día de hoy se han desarrollado múltiples *softwares, plugins*, plataformas y dedicados a la creación, exportación y adaptación de *ebooks* a lenguajes nativos de Internet que cambian la dinámica. Disponemos de múltiples *softwares* para el desarrollo de .EPUB, como iBooks; plataformas online para la creación de .EPUB como Canva, Kotobee o BookSmart/ BookWright; y *plugins* de exportación basados en lenguaje HTML y CSS, como In5 o Twixl Publisher Pro, que funcionan conjuntamente con las herramientas profesionales de diseño editorial como InDesign.

SOBRE LOS MODELOS DE PRODUCCIÓN DIGITAL EDITORIAL Y MONETIZACIÓN DE LA INTERACCIÓN DEL USUARIO CON EL CONTENIDO.

La distinción entre estrategias de comunicación *multiplataforma* y *transmedia* también resulta útil para comprender la articulación entre los esquemas de organización de la producción y las formas de monetización que enmarcan los productos editoriales digitales.

La industria editorial en Iberoamérica se ha aferrado durante décadas a la estrategia *multiplataforma* para sus productos digitales, derivando en la producción de *ebooks* cuyo modelo de monetización por venta de unidades resulta incongruente con los negocios digitales porque no toma en cuenta las formas de interacción que permite la interfaz, sino que reproduce lógicas del comercio físico. Magadán-Díaz & Rivas-García (2019) describen esa situación de la siguiente manera: "Hasta ahora, las editoriales analizadas sencillamente se limitan a comercializar las versiones digitales de sus obras en papel más destacadas y exitosas en las plataformas digitales de distribución, con la clara intención de reducir riesgos" (p. 76). Estos autores plantean que la industria ha interpretado el cambio tecnológico o digitalización solo bajo dos términos: el cambio de formato de papel a electrónico, y la adaptación del modelo de negocio impreso al ámbito digital. (p. 77)

Como consecuencia del conservadurismo o resistencia a lo digital, la industria editorial no cuenta con estructuras productivas capaces de asumir el desarrollo de estrategias de comunicación *transmedia.* Esta carencia abre las puertas a la participación de desarrolladores de tecnologías ajenos a la industria del libro porque hay dependencia en las capacidades exógenas para crear y distribuir productos digitales, lo que resulta en la reducción de la rentabilidad del negocio digital (Magadán-Díaz & Rivas-García, 2019). Sea por desconocimiento o falta de iniciativa, acaba en pérdidas que podrían capitalizarse bajo nuevos modelos de negocio que involucren los productos digitales como opciones posibles y rentables.

Dado que las estrategias *multiplataforma* reproducen contenidos entre medios sin diferenciación modal, mientras que las *transmedia* buscan diferenciar y articular los modos narrativos según el medio, podemos entender las estrategias *transmedia* son más eficientes para la monetización del medio digital porque, al diferenciar el contexto de uso del producto, la interacción entre contenido y usuario aparece como una característica medible y capitalizable.

El desarrollo de estrategias editoriales *transmedia* implica reenmarcar conceptualmente los esquemas de organización de la producción y las formas de monetización para el medio digital. Para esto se propone abordar tanto los modelos de organización de la producción editorial como los modelos de negocio y ganancias con los que se financiaría.

Modelos de organización de la producción editorial digital

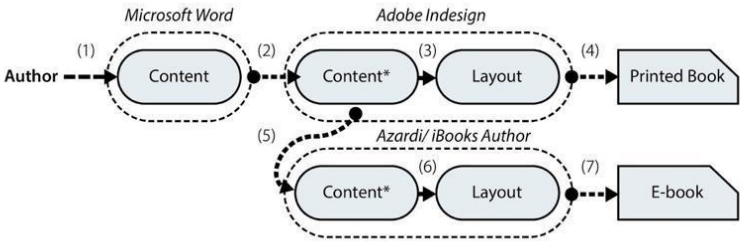
Los modelos de organización de la producción editorial refieren a las estructuras organizativas en las cuales se determina la división de tareas, asignación de roles e interacciones entre trabajos dentro de una

editorial para desarrollar un producto. En Editorial Planeta, así como en la mayoría de la industria editorial, la producción está enfocada en resultados impresos, restringiendo los digitales a la creación de *ebooks* bajo estrategias *multiplataforma*. Por eso los antecedentes de modelos de organización editoriales tienden a generar estructuras, más o menos similares, para la optimización de costos de producción de *ebooks* y no para la creación de productos *transmedia*. Los productos digitales *transmedia* se han creado, principalmente, por fuera de la industria editorial y son más cercanos a industrias tecnológicas que buscan modos narrativos o de *storytelling* para comunicar u experimentar, pero no se han asociado sistemáticamente con empresas editoriales tradicionales ni concuerdan con modelos operativos escalables de manera sostenible dentro de una editorial de gran tamaño. Entonces, existe una oportunidad para explorar nuevos modelos de organización de la producción editorial digital bajo estrategias *transmedia* que resulten escalables y sostenibles para las organizaciones editoriales de gran tamaño.

Respecto a los modelos de producción editorial de *ebooks*cmo podemos ver en la figura 10, encontramos un caso analizado por De Meester *et al*. (2014) quienes, junto a 19 editores belgas expertos, representaron un modelo descriptivo general del proceso editorial para libros impresos. Su modelo *Workflow print-first* expresa el orden de las actividades más recurrentes dentro de la producción de impresos, desde la entrega del manuscrito a la editorial hasta la finalización del libro digital o *ebook*. Inicia cuando el autor crea y entrega una obra sin finalizar a la editorial [1], usualmente en algún formato compatible con Microsoft Word, que ingresa como *input* al sistema editorial. Luego pasa a una etapa de Edición [2], lo que requiere del trabajo especializado de un editor que hace modificaciones al texto inicial. Posiblemente, también haga adaptaciones para el medio digital [5], pero basándonos en el caso de Editorial Planeta se puede afirmar que esto casi nunca sucede. Una vez aprobado, el contenido pasa a la fase de Diseño o *Layout* que se divide en dos vías posibles: diseño impreso [3] y diseño digital [6]. El diseño impreso es diagramado en Adobe InDesign para ser enviado a impresión, y terminar con el libro impreso o producto finalizado [4]. El modelo expone posibles softwares para la transformación de los archivos de libro impreso a *ebooks*, como Azardi o iBooks Authors [6], lo que resulta en el *ebook* como producto finalizado para la distribución en línea [7].

Figura 10

Modelo de diseño editorial: Workflow print-first



De Meester *et.al.* expone, de manera general, el orden productivo utilizado para la creación de *ebooks* dentro de las editoriales belgas.

Fuente: Basado en De Meester et al. (2014).

De Meester *et al*. (2014) encuentran que ceñir la producción de *ebooks* a un modelo *Workflow print-first* resulta inconveniente para la rentabilidad del producto. Como respuesta proponen un modelo de producción editorial digital que denominaron *digital first*. Este enfoque plantea invertir el orden de producción centrado en el libro impreso —o *linear progression*—, en el cual los *ebooks* se entienden como subproductos relegados al final de la cadena de producción, para crear un entorno de creación personalizado que no genere costos adicionales asociados al tránsito de libro impreso a formato digital *ebook* ni a su modificación hacia múltiples dispositivos. Para ello, generaron un software de creación basado en las estructuras del desarrollo de interfaces web, las cuales transforman el contenido en bloques de texto compatibles con lenguajes de código (De Meester et al., 2014).

Si bien su *Web-based authoring environment using a Software as a Service (SaaS) model* puede enmarcarse dentro de una estrategia de producción para la comunicación *multiplataforma* de las que queremos alejarnos, deja entrever pistas útiles a una estrategia *transmedia.* Muestra los esfuerzos por enfocar la producción en la salida digital y las reformas en la división del trabajo colaborativo entre autores, editores y diseñadores que permitan ajustar el contenido al nuevos productos.

Respecto a la reforma en la división de trabajos y tareas, De Meester et al. (2014) proponen la creación del contenido bajo estructuras de bloques que puedan reorganizarse, vincularse y generar narrativas no-lineales que se ajusten a la interacción del usuario con la información en el medio electrónico. Los roles de autoría, edición y diseño se mantienen, pero difieren en dos puntos estratégicos: primero, todos pueden construir con formatos diferentes a los del libro impreso —aunque sus modos se restrinjan a textuales o imágenes estáticas— y, segundo, se aprovecha el medio digital para posibilitar el trabajo en paralelo. La secuencialidad entre trabajos —primero autor, luego editor, luego diseñador— se disuelve por acción del medio y formatos utilizados, permitiendo interacciones entre roles que no están determinadas por una temporalidad lineal. Por ende, estaría posibilitando trabajos asincrónicos y deslocalizados, lo cual podría convertirse en una ventaja competitiva importante.

La reforma de la división de tareas, trabajos e interacción asincrónica y deslocalizada entre roles pueden ser características a mantener en un modelos de organización para la producción editorial *transmedia.*

Modelos de negocio y monetización en medios digitales

Magadán-Díaz & Rivas-García (2019) definen los modelos de negocio como: “hojas de ruta operacionales por las que las organizaciones empresariales dirigen sus productos y servicios a los mercados objetivos con la intención de obtener un beneficio” (p. 62). En la industria editorial, los productos digitales no rivalizan con los físicos porque sus modelos de negocio no son excluyentes con

los impresos (Lambrecht et al., 2014). Sin embargo, entendiendo que el modelo de negocio implica definir una o varias estrategias empresariales para la monetización de productos o servicios que vaya acorde a la interacción del usuario con el producto, las estrategias de monetización de los productos digitales deberían diferenciarse de las impresas para generar mayores ganancias.

Las empresas editoriales puede equilibrar varios modelos de negocio como el digital y el impreso, incluso definirse como modelos híbridos (Powell, Yue, Shan, & Torous, 2019) en los cuales se apliquen diferentes estrategias de monetización complementarias. Sin embargo, en la actualidad los libros impresos y los productos digitales editoriales igualan sus modelos de negocio y sus estrategias de monetización, imitando las del impreso. Para plantear nuevos productos digitales editoriales bajo estrategias *transmedia* es importante diferenciar conceptualmente las formas de venta y monetización en el contexto digital, buscando aplicar aquella que resulte convenientes según la interacción entre el usuario y el contenido.

Según Lambrecht et al. (2014) las industrias digitales se rigen, principalmente, a tres modelos de negocio: primero, *contenido*, como la venta del acceso al contenido o al servicio; segundo, *información*, como la venta de los datos sobre el comportamiento de los consumidores; y tercero, *publicidad*, como la venta del espacio donde se fija la atención de los consumidores.

Cada modelo de negocio puede llevarse a cabo bajo diferentes estrategias de monetización. Se identificaron tres tipologías de monetización utilizadas en productos digitales: la primera, monetización por *renta* o por *suscripción*, asociadas a los modelos de negocio por contenido que exigen un pago por el derecho a acceder durante una temporalidad definida al producto o al servicio, las cuales suelen asegurar buenas experiencias de uso por la ausencia de publicidad (Powell, Yue, Shan, & Torous, 2019). La segunda, monetización por *in app-purchasing*, asociada al incremento de la demanda de mercado (p. 69), donde se asegura el acceso libre a la aplicación pero se restringen ciertos *assets* —cualquier elemento constitutivo del universo narrativo de la aplicación— o contenidos específicos que se desbloquean a través de pagos denominados *microtransacciones* (Bastien, 2018). Y la tercera, monetización por publicidad —*advertising*—, o *freemium,* financiados por la venta de espacios de atención en forma de anuncios como *banner ads* o *native ads* (Pozin, 2014).

En todos los anteriores, la venta se hace por vías distintas a la compra de bienes unitarios en la que el cliente, tras adquirir, ostenta la propiedad del producto. Tanto el negocio de los libros impresos como los *ebooks* se han regido a la venta unitaria. Sin embargo, los modelos de negocio digitales pueden ampliar las formas de pago e, incluso, pueden aceptar métodos de pago alternos como monedas digitales.

La combinación de modelo de negocio con estrategias de monetización debe establecerse acorde a la identificación de las formas en que el usuario interactúa con el producto digital. En el contexto del consumo de aplicaciones se reconocen múltiples tipos de usuarios que se diferencian según la duración de intervalos de usos, la extensión del uso en el tiempo, las capacidades de pago y la frecuencia de compras. Por eso, se suele definir una segmentación de usuarios para optimizar las ganancias a partir de

la combinación de estrategias de monetización según la tipología de usuario y la forma de monetización que favorece su interacción. Tales estrategias utilizan categorías antagónicas como pago anticipado vs. publicidad —*pricing vs. advertising* (Powell et al., 2019)— o prueba gratuita vs. pago por uso —*sampling* vs. *satiation* (Appel, Libai, Muller, & Shachar, 2020)— para interpretar el balance adecuado y generar modelos económicos que resulten en las máximas ganancias posibles de la interacción con la aplicación.

Las tácticas de *marketing mix* (Appel et al., 2020) o de *damage good* (Powell et al., 2019) proponen que se ofrezcan paralelamente un servicio pago, por *suscripción* o por *in-app purchasing*, y uno gratuito o *freemium.* El gratuito genera ingresos por publicidad mientras ejerce como prueba —*sampling*— para que los usuarios aprendan el uso, generen hábitos de consumo o perciban valor suficiente que los lleve a adquirir la versión de pago o los *assets* que desean para complementar su experiencia.

METODOLÓGÍA DEL PROYECTO

INDAGACIONES PRELIMINARES A LA DEFINICIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO

Modelos de diseño

Un *modelo* es “una representación sencilla de muchas formas, procesos y funciones complejas de fenómenos físicos o ideas” (Jardines, 2011). Son herramientas para la interpretación de realidades complejas que: “ayudan a especificar e identificar lo que es genérico y aplicable a través de los múltiples contextos” (p. 360). Los *modelos* representan procesos complejos y pueden entenderse como marcos para la interpretación de algún fenómeno. Deben entregar referencias conceptuales, pasos o reglas aplicables a un contexto de uso que permitan seleccionar las operaciones y procesos adecuados a ejecutar.

Los *modelos de diseño* son esquemas de las secuencias de actividades que suceden durante el proceso de diseño. Estos modelos suelen dividir los procesos en etapas generales o fases de ejecución y, según la necesidad o el contexto del caso, cada etapa puede subdividirse en momentos más específicos. Estas representaciones funcionan para identificar instancias de desarrollo durante un proceso y facilitar la interpretación de los momentos adecuados para aplicar ciertas reglas, métodos o procedimientos.

Los *modelos de diseño* generalistas se enfocan en el reconocimiento de relaciones comunes a los procesos de diseño, por lo que tienden a la reducción al mínimo del número de etapas de diseño. Para Wang, W. C, Young, M & Love, S (Karwowski, Soares, & Stanton, 2011) todos los procesos de diseño implican 3 o 4 etapas iterativas comunes, aunque su delimitación pueda variar entre autores. Ejemplifican la relación entre etapas y autores con los un comparativo entre los modelos de Rakers (2001), Jones and Marsden (2006) y Sharp, Rogers, and Preece (2007), como se muestra en la tabla 7.

De manera similar, Martin & Hanington (2012) exponen que los procesos de diseño también pueden dividirse en 5 etapas generales: la primera, planeación o definición; la segunda, exploración y síntesis; la tercera, concepto de diseño y prototipado temprano; la cuarta, evaluación y refinamiento y; la quinta, lanzamiento y monitoreo.

Tabla 7

Comparación entre modelos de diseño generalistas

	Rakers, 2001	Jones and Marsden, 2006	Sharp, Rogers, and Preece, 2007.	Martin & Hanington (2012)
1	Análisis	Comprensión del usuario	Identificar las necesidades y requerimientos del usuario	Planeación o definición
				Exploración y síntesis
2	Diseño	Desarrollo de prototipos de diseño	Prototipado o alternativas de diseño para satisfacer los requerimientos	Concepto de diseño y prototipado temprano
3	Realización	Evaluación	Evaluación	Evaluación y refinamiento
				Lanzamiento y monitoreo

Fuente: Basado en Wang, Mark S. Young, Steve Love y en Martin & Hanington (2012)

Cross expone otra tipología de modelos de diseño: modelos *descriptivos* y *prescriptivos*, basada en la clasificación según el proceso y los resultados esperados (Cross & Pérez Vázquez, 2005). Los *modelos descriptivos* de diseño son representaciones de actividades iterativas que: "hacen énfasis en la importancia de generar un concepto de solución en una etapa temprana del proceso" (p. 29). Son útiles cuando se buscan múltiples posibles soluciones impulsadas por la retroalimentación frecuente del usuario o la fuente primaria de datos. En cambio, los *modelos prescriptivos* de diseño plantean procedimientos sistemáticos o metodologías de diseño específicas a ciertos contextos de uso, enfatizando en: "la necesidad de un trabajo más analítico que preceda a la generación de conceptos de solución" (p. 34). Son útiles cuando se busca una solución única que enfatiza en el mejor rendimiento del sistema.

Los *modelos descriptivos* se enfocan en la etapa de diseño o fase creativa, para generar múltiples conceptos de diseño. Los *modelos prescriptivos* suelen enfocar su esfuerzo en la etapa de pre-diseño o fase analítica, donde se recopilan y sintetizan datos para desarrollar un solo concepto de diseño enfocado en el mejoramiento del desempeño del sistema.

Para ejemplificar los modelos descriptivos de diseño, Cross & Pérez Vázquez (2005) acuden al modelo de Jones, J. C, mientras que para mostrar el modelo prescriptivo de diseño expone el modelo de Archer, L. B. Ambos casos podrían considerarse modelos generalistas de diseño en los cuales se exponen ciertos requisitos de cada etapa. Posteriormente, relaciona la estructura de los modelos descriptivo y prescriptivo con modelos propios de diseño asociados al campo de la ingeniería, como lo son el modelo de Pahl, G. y Beitz, W, y el modelo del VD1 2221. Estos últimos expresan subdivisiones de los procesos en métodos y tareas específicas, y corresponden a un contexto concreto: diseño de piezas mecánicas o diseño de interfaces, por lo que podríamos definirlos como modelos de diseño especializados.

En la tabla 8, se muestra una comparación entre las etapas de diferentes procesos de diseño basado en Martin & Hanington (2012) y Cross & Pérez Vázquez (2005).

Tabla 8

Comparación de etapas del proceso de diseño según modelo

Modelo descriptivo de diseño	**Modelo prescriptivo de diseño**				
Modelo Jones Jones, J. C. *Systematic Methods for Designers*. En: N. Cross (comp.), Developments in Design Methodology Wiley, Chichester	**Modelo Archer** Archer, L. B. *Systematic Methods for Designers*. En: N. Cross (comp.), Developments in Design Methodology Wiley, Chichester		**Modelo Pahl y Beitz** Pahl, G. y Beitz, W. Engineering Design Design Council, Londres.	**Modelo Verein Deutscher Ingenieure (VDI) - VDI 2221** https://es.scribd.com/document/399271077/VDI-2221-pdf https://www.researchgate.net/publication/280940066_Design_methodologies_Industrial_and_educational_applications	
Análisis - Lista de requisitos/ especificaciones de diseño	*Programación* - Proponer un curso de acción	*Fase analítica*	*Clarificación de la tarea* - Recopilar información acerca de los requerimientos y restricciones para la solución	*Etapas*	*Resultados*
	Recopilación de datos			Clarificar y definir la tarea	Especificación
Síntesis - Soluciones posibles para cada especificación y desarrollo de ideas	*Análisis* - Especificaciones de rendimiento o de diseño.	*Fase creativa*	*Diseño conceptual* - Identificar problemas esenciales - Establecer estructuras funcionales y principios de solución apropiados - Combinarlos en variantes de conceptos	Determinar funciones y estructuras requeridad del diseño	Estructura de funciones diagramática
	Síntesis - Bocetación: prototipos baja fidelidad		*Diseño para dar forma (Arreglo preliminar)* - Desarrollo preliminar de producto/sistema acorde a las consideraciones técnicas y económicas	Buscar principios de solución para funciones secundarias y combinar con la estructura global de funciones.	Solución principal
	Desarrollo - Prototipos media-alta fidelidad		*Diseño de detalles (Arreglo definitivo)* Desarrollo detallado y completo de todas las partes individuales, especificaciones productivas	Dividir en módulos realizables	Estructura del modelo
Evaluación - Evaluación de la satisfacción de los requisitos de rendimiento	[testeo]			Desarrollo de arreglos en módulos	Arreglos preliminares
				Refinamiento y finalización de arreglos	Arreglo definitivo
	Comunicación - Lanzamiento/Documentación de manufactura	*Fase ejecutiva*	*Documentación* - Entregables para producción	Preparar las instrucciones de operación y producción	Documentos del producto

Fuente: Basado en Martin & Hanington (2012), y Cross & Pérez Vázquez (2005).

A partir de esta comparación, podemos concluir que múltiples modelos de diseño convergen en etapas similares, análisis, desarrollo y evaluación, las cuales pueden subdividirse en métodos y tareas para adecuar el modelo a un contexto específico. El modelo de Jones resulta un buen punto de partida para modelos *descriptivos* y el modelo de Archer para *prescriptivos.* La elección de modelo dependerá de los resultados esperados.

DEFINICIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO PARA EL PROYECTO

Los resultados esperados determinan el modelo de diseño a seguir. Dentro del campo de la lectura en soportes digitales se identifican dos vías posibles para seleccionar un modelo de diseño: la elección de *modelos prescriptivos,* motivada por la necesidad de refinar un producto o sistema hacia un mejor rendimiento, o la elección de *modelos descriptivos,* motivada por la necesidad de generar usos alternos de las tecnologías disponibles para el desarrollo de nuevos conceptos de interfaces y experiencias.

Partiendo de la premisa de que la resistencia a la lectura digital no es una cuestión inherente al soporte electrónico, puesto que el modo de lectura —análogo o digital— no tiene efectos en la comprensión y que, incluso, ciertos aspectos de la multimedia o *multimodalidad* pueden tener efectos beneficiosos a la recordación, la búsqueda de información y la creatividad (Lim, Whitehead, & Choi, 2021), se comprende que la baja receptividad del mercado al *ebook* puede atribuirse tanto a desarrollos insuficientes en la tecnología del sistema o dispositivo, como a interfaces incoherentes con los modelos mentales de los usuario que las hacen poco usables. Eso lleva a comprender que hay dos maneras de abordar el problema: desde el desarrollo tecnológico del sistema o desde la experiencia de usabilidad del usuario.

La decisión de elegir un tipo de modelo de diseño para el desarrollo de *narrativas transmedia multimodales con interfaces interactivas* estará determinada por la elección de una necesidad: mejorar rendimiento de la interfaz actual, o generar una nueva interfaz más adecuada a los modelos mentales del usuario. Asimismo, la determinación de la necesidad derivará en la elección de un soporte o formato: enfocarse en el mejor rendimiento de los *formatos estandarizados* de libros digitales decantará a seguir modelos *prescriptivos,* mientras que enfocarse en generar usos alternos de los *formatos no-estandarizados* tenderá a seguir modelos *descriptivos* de diseño.

Dado que la problematización del proyecto condujo a la crítica a las limitaciones de los *formatos estandarizados,* y la hipótesis de diseño pretende el diseño de productos digitales diferenciados de los impresos, la necesidad determinada será el desarrollo de una nueva interfaz de interacción con el contenido editorial diferenciada del *ebook* existente. Entonces, se optará por un modelo *descriptivo* de diseño buscando generar interfaces alternas al *ebook* para los productos editoriales en medios digitales. Por ello se asumirá el modelo *descriptivo* de Jones como estructura general para la metodología.

RELACIÓN ENTRE MODELO, ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE DISEÑO

A la elección de un modelo de diseño *prescriptivo* o *descriptivo* podría sumarse que debe acompañarse de un enfoque que guie el proceso de diseño y las metodologías a emplear durante su desarrollo.

Siguiendo la investigación secundaria retomada, se reconocen dos enfoques de diseño como potencialmente útiles para la investigación en productos y servicios alrededor de la lectura en medios digitales: *centrado en el sistema* y *centrado en el usuario.* Tras analizarla se sugiere una relación entre la elección de:

a) modelos *prescriptivos* bajo un enfoque de *Diseño Centrado en el Sistema* (*DCS*), en las cuales se busca la optimización del sistema existente a partir de pruebas de rendimiento, principalmente cuantitativas, o,

b) modelos *descriptivos* bajo el enfoque de *Diseño Centrado en el Usuario* (*DCU*), en la cuales se busca la mejor adecuación del *modelo de diseño* a los *modelos mentales del usuario final* a partir de combinaciones de métodos cualitativos y cuantitativos.

En los casos que buscan determinar el rendimiento de un sistema bajo investigaciones concluyentes, se siguen enfoques de *diseño centrados en el sistema,* como lo son los casos de Lim, Whitehead, & Choi, (2021) y Huang & Liang (2015) enfocados en la identificación y comparación de tiempo y comprensión de lectura

Sin embargo, dado que se ha determinado que el resultado esperado del desarrollo de este proyecto sea una investigación exploratorio que requiere de un modelo *descriptivo* de diseño, no se hará énfasis en enfoque *centrado en el sistema*.

En los casos exploratorios que indagan los requerimientos de los usuarios al interaccionar con una interfaz se siguieron *modelos descriptivos* bajo enfoque de *diseño centrado en el usuario*, como sucede en las investigaciones de Wilson, Landoni, & Gibb (2002), De Meester et al. (2014), o de Yu & Akita, (2020). Estos procesos exigen iteración y validación con los usuarios finales a través de pruebas cognitivas específicas y pruebas de usabilidad para determinar los requerimientos del usuario al interaccionar con una interfaz.

Wilson, Landoni, & Gibb, (2002) plantean que “el enfoque de *diseño centrado en el usuario* debe impulsar y articular los procesos de diseño, la generación de contenido y el uso de las tecnologías para resolver los problemas de usabilidad en los productos digitales”. Según esto, cuando exista un interés por generar o modificar interfaces para adecuarlas a los *modelos mentales* de los usuarios, sean estos productores o consumidores de contenidos editoriales, puede aplicarse un enfoque *DCU.*

El *DCU* ha sido utilizado en los campos del desarrollo de software e interfaces, para el desarrollo de sistemas y servicios en el sector editorial. Por ejemplo, en la creación del *Web-based authoring environment using a Software as a Service (SaaS) model* en el cual se generaron prototipos de sistemas interactivos para la producción de publicaciones digitales que se validaron durante varias sesiones creativas de ideación y retroalimentación con los usuarios finales, en este caso editores (De Meester et al., 2014).

ENFOQUE DE DISEÑO CENTRADO EN EL USUARIO (USER-CENTERED DESIGN)

Podemos entender el *diseño centrado en el usuario* (*DCU*) como enfoque articulador del proceso de diseño o como metodología para su desarrollo.

El *DCU* entendido como enfoque pretende el acercamiento entre el *modelo conceptual de diseño* y los *modelos mentales del usuario* a través de la compresión multidimensional del usuario final.

El *DCU* entendido como metodología denota un conjunto de posibles métodos a aplicar sobre el usuario final para determinar sus necesidades y limitaciones al interactuar o interaccionar con un producto, servicio o sistema.

DCU como enfoque de diseño

Según Weinschen, S. M, citada en Pratt & Nunes (2012), un *modelo mental* es la "representación que una persona tiene en su mente sobre el objeto con el cual interactúa, y con la cual anticipa la interacción con el mismo", y un *modelo conceptual* es el "modelo que es entregado a la persona a través del diseño y la interfaz del producto" (p. 23). Para Weinschen, hay una distancia simbólica entre lo que exhibe el producto y el uso o interpretación que le atribuye la persona, expresada en la diferencia entre *modelo conceptual* y *modelo mental*.

Rincón Becerra (2017) señala que el concepto de *diseño centrado en el usuario* inicia en *User Centered System Design,* 1986, de Norman y Draper, donde se atribuyen los problemas de uso de los objetos o sistemas al desconocimiento de los *modelos mentales de los usuarios* al diseñar. Según Rincón, y similar a Winschen, S. M, este enfoque de diseño parte del reconocimiento de una brecha entre el *modelo mental del usuario* y el *modelo conceptual de diseño*, proyectado en la *imagen del sistema*. El *diseño centrado en el usuario* identifica que existen incompatibilidades entre representaciones que afectan la interacción con los objetos diseñados. El objeto de diseño tiene una estructura en la cual se expresaría el concepto que generó el diseñador, sin embargo se da por supuesto que esta configuración se diferencia de los significados, usos e interacciones que el usuario final otorga al objeto. Por ende, al reconocer que la subjetividad del diseñador y la del usuario final son disímiles, y que el producto de diseño no puede cargarse de un sentido objetivo, se reconoce que el reto de diseño será "comprender lo modelos mentales existentes en los usuarios" para "anticipar la forma en que los usuarios puede interactuar con los productos" (Rincón Becerra, 2017. p. 37 - 38).

El enfoque de *diseño centrado en el usuario* intenta acercar o hacer compatibles las representaciones del diseñador y del usuario sobre un sistema, producto o servicio, reduciendo la brecha entre el *modelo conceptual de diseño* y los *modelos mentales del usuario* a través de la compresión multidimensional del usuario final. Wang, W. C, Young, M & Love, S (Karwowski et al., 2011) quienes retoman las ideas de Benyon, Crerar & Wilkinson (2001), exponen tres aspectos en los cuales se manifiestan las diferencias humanas individuales que pueden afectar las representaciones y modos de interactuar del usuario

respecto al sistema o producto: aspectos fisiológicos, psicológicos y/o sociológicos. Los autores presentan múltiples tipologías descriptivas para cada uno de esos aspectos que deben ser tenidos en cuenta para comprender al usuario y su relación con el objeto de diseño, entre las cuales destaca la clasificación de aspectos psicológicos por *estilos cognitivos:* categorías antagónicas que describen los diferentes modos en que una persona puede aprehender, procesar y analizar información. La identificación de *estilos cognitivos* del usuario puede aportar a la construcción de *modelos conceptuales de diseño* compatibles con los *modelos mentales del usuario* final, pues reconocen los modos de la información adecuados para el mismo.

La tabla 9 muestra el listado de estilos cognitivos, según Benyon, Crerar y Wilkinson (2001) en la cual se pueden observar múltiples categorías de estilos cognitivos y sus pares antagónicos correspondientes.

Tabla 9

Listado de estilos cognitivos, según Benyon, Crerar y Wilkinson (2001)

TABLE 18.1
List of Cognitive Styles

Researchers and Published Year	Cognitive Styles
Kretschmer (1925)	Dissociate/integration attention style
Goldstein and Scherer (1941)	Abstractness/concreteness of information
Jung (1923)	Extraversion/introversion
Klein and Schlesinger (1951)	Tolerance for instability/tolerance for unrealistic experience
Bieri (1955); Messick (1976)	Conceptual articulation: complexity/simplicity
Pettigrew (1958)	Broad/narrow thinkers
Gardner et al. (1959)	Equivalence range/breadth of conceptualization/category
	Constricted/flexible control
	Range of scanning
Rokeach (1960)	Open-mindedness/flexible control
Harvey, Hunt, and Schroder (1961)	Conceptual complexity: abstract/concrete
Kagan, Moss, and Sigel (1963)	Conceptual differentiation styles (description, relational, and inferential)
Messick and Fritzky (1963)	Field articulation: element/form articulation
Hudson (1966)	Convergent/divergent thinkers
Rotter (1966)	Locus of control: external-internal
Kagan (1966)	Reflectivity/impulsivity style
Pask (1969)	Holistic/serialistic
Parlett (1970)	Syllabus-bound/syllabus-free style
Paivio (1971); Richardson (1977)	Visualizer (imager)/verbalizer dimension
Pask (1972); Pask and Scott (1972)	Holist-serialist
Goldstein and Blackman (1978)	Cognitive complexity/cognitive simplicity

Fuente: Wang, W., Young, M., & Love, S. (pp. 285-319) en Karwowski; Soares & Stanton (2011)

En el diseño de un producto digital que implique interfaces, la caracterización del estilo cognitivo del usuario final puede aportar a la determinación de los modos más adecuados al mostrarle y plantearle interacciones con la información. Por ende, el desarrollo de una *narrativa multimodal* debería estar informado del estilo cognitivo del usuario.

DCU como metodología de diseño

El *DCU* entendido como metodología propone la aplicación de 6 principios generales que guíen el plan de pruebas durante las actividades del proceso de diseño.

La norma ISO DIS 9241-210:2010 expone 6 principios para desarrollar un proyecto *centrado en el usuario*, los cuales son:

1. El diseño debe estar basado en la comprensión clara de los usuarios, las tareas y el ambiente.
2. Los usuarios deben estar involucrados a lo largo del proceso de diseño y su desarrollo.
3. El proceso de diseño debe ser conducido y reajustado a través de procesos de evaluación (pruebas) centrados en el usuario.
4. El proceso debe ser concebido de forma iterativa.
5. El diseño se debe orientar hacia la experiencia del usuario.
6. Los equipos de diseño deben conformarse de forma multidisciplinaria, integrando diferentes habilidades y perspectivas.

ISO (2010) hace énfasis en el carácter metódológico del *diseño centrado en el usuario* al definirlo como: "enfoque para el desarrollo de sistemas interactivos que apunta a hacer sistemas útiles y usables enfocados en las necesidades y requerimientos de los usuarios al aplicar conocimientos en ergonomía y técnicas para la usabilidad". (ISO, 2010. p.6). Asímismo, Pratt & Nunes (2012) concuerdan en que, en el *diseño centrado en el usuario,* el conocimiento profundo de las necesidades, deseos y limitaciones de los usuarios finales debe lograrse través del involucramiento de las personas mediante pruebas de usabilidad que sirvan para el análisis de su comportamiento e interacción con los objetos de diseño (pp. 12).

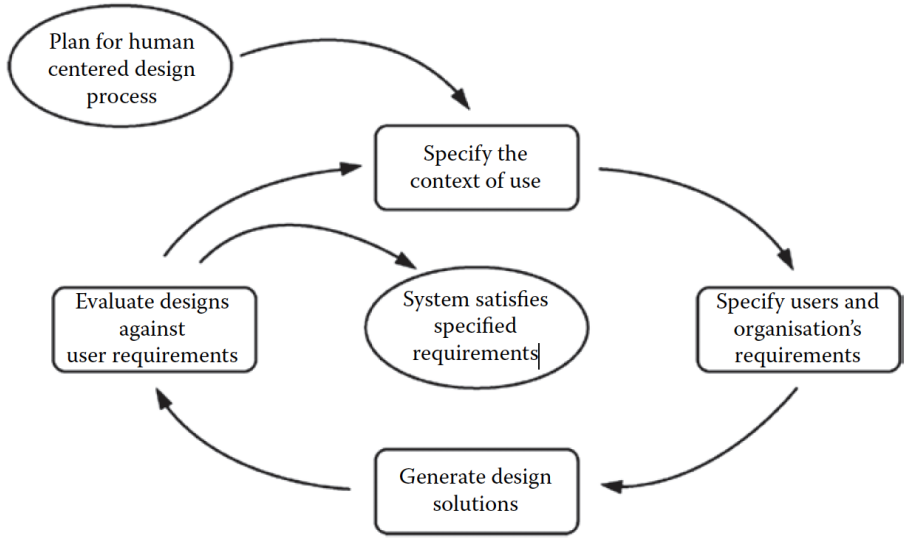
El concepto de usabilidad se refiere a la cualidad de que "un producto pueda ser usado con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico" (ISO DIS 9241-11). La usabilidad en el diseño busca lograr tres metas: la primera, efectividad: que el usuario final pueda alcanzar metas concretas; la segunda, eficiencia: que el usuario final pueda invertir recursos de manera adecuada; y la tercera, satisfacción: que pueda alcanzar una sensación de satisfacción por cumplir a cabalidad una tarea. (Thomas, B. & Van de Ven, R., en Karwowski; Soares & Stanton, 2011).

Entonces, una metodología *DCU* implica la realización de evaluaciones de usabilidad y pruebas de ergonomía sistemáticas en las cuales se involucre al usuario final durante el proceso de diseño para determinar, cuantitativa y cualitativamente, necesidades y limitaciones que aporten al desarrollo de productos coherentes con sus maneras de interactuar o interaccionar.

La norma ISO 13407 (1999) plantea un esquema para un proceso de diseño bajo un enfoque *centrado en el usuario*. La figura 11 expone la estructura de actividades o procesos iterativos de un proceso de diseño *DCU.*

Figura 11

Proceso de diseño centrado en el usuario, según ISO 13407 (1999)



Fuente: Wang, W., Young, M., & Love, S. (pp. 285-319) en Karwowski; Soares & Stanton (2011)

Como vemos en la figura, un proceso *DCU* consta de 4 o 5 etapas iterativas en las cuales se enfatiza en la satisfacción de los requerimientos del usuario final como móvil del diseño. Podemos deducir que la estructura de estas etapas se corresponde a las de modelos *descriptivos* generalistas de diseño como los de Jones o de Martin & Hanington. La tabla 10 expone la relación planteada entre las etapas del proceso de diseño en modelos *descriptivos* y en el modelo *DCU*

Tabla 10

Comparativo entre etapas del proceso de diseño según modelos descriptivos y modelo DCU

	Modelo descriptivo Jones Jones, J. C. Systematic Methods for Designers. En: N. Cross (comp.), Developments in Design Methodology Wiley, Chichester	**Modelo descriptivo de** **Martin & Hanington: 2012)**		**Etapas del modelo UCD** (Modelo de ISO 13407 (1999), citado en Karwowski; Soares & Stanton: 2011)
1	*Análisis* - Lista de requisitos // especificaciones de diseño	1	Planeación o definición	Especificar el contexto de uso
				Especificar usuarios y requerimientos de la organización
2	*Síntesis* - Soluciones posibles para cada especificación y desarrollo de ideas	2	Exploración y síntesis	Generar soluciones de diseño
		3	Concepto de diseño y prototipado temprano	
				Satisfacer los requerimientos del usuario
3	*Evaluación* - Evaluación de la satisfacción de los requisitos de rendimiento	4	Evaluación y refinamiento	Evaluar el diseño respecto a los requerimientos del usuario
		5	Lanzamiento	El sistema satisface los requerimientos
			Monitoreo	

La especificación altamente contextualizada de los requerimientos para avanzar entre etapas hace del modelo *DCU* un modelo que tiende a la especialización. Este explica que para cada etapa existen unos resultados esperados que sirven como insumo para la actividad siguiente, como se observa en la tabla 10.

Tabla 10

Ejemplos de resultados esperados de las actividades de Diseño Centrado en el Usuario

Activities	**Outputs from human-centred design**
Understand and specify the context of use	Context of use description
Specify the user requirements	Context of use specification User needs description User requirements specification
Produce design solutions to meet these requirements	User interaction specification User interface specification Implemented user interface
Evaluate the designs against requirements	Evaluation results Conformance test results Long-term monitoring results

Fuente: ISO DIS 9241-210:2010

Los resultados esperados de las actividades pueden especificarse en según resulte conveniente para el interés del proyecto. La norma ISO (2010) propone delimitar la primera actividad “reconocer y especificar el contexto de uso” con la descripción de categorías como: equipos, ambiente físico y ambiente social. La segunda actividad “especificar los requerimientos del usuario” bajo las categorías de: requerimientos de usuarios y requerimientos de la organización.

En la tabla 11 se ejemplifica cada etapa con una matriz que debe ser expandida con subcategorías que resulten relevantes a la investigación sobre el contexto de uso específico, los usuarios y la organización.

Tabla 11

Resultados esperados de las actividades “Especificación de contexto de uso” y “Especificación de los requerimientos de usuario y de la organización”.

I. Contexto de uso

Categorías	Equipos	Ambiente físico	Ambiente social
Subcategorías	Descripción de hardware, software, materiales, etc.	Descripción de interacciones ambientales relevantes	Descripción de interacciones sociales relevantes

II. Requerimientos

Categorías	Usuarios			Organización
Subcategorías	Delimitación (Caracterización del usuario)	Tareas (Metas del usuario)	Necesidades (Requisitos para la satisfacción del usuario)	Requerimientos (Especificaciones materiales y objetivos de la organización)

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento del usuario a través de pruebas cuantitativas y cualitativas durante las etapas del proceso de diseño debe permitir: averiguar las tareas y necesidades a las que se enfrenta el usuario y definir los requerimientos de la organización respecto a las categorías expresadas en la matriz anterior; validar las soluciones de diseño para satisfacer los requerimientos; y evaluar los resultados de diseño.

PROPUESTA DE METODOLOGÍAS REMOTAS DE DISEÑO

Resulta un reto metodológico llevar a cabo procesos de *diseño centrado en el usuario* en tiempos de distanciamiento social obligatorio puesto que, regularmente, requieren la presencia del usuario final para las pruebas de investigación primaria. Teniendo en cuenta la coyuntura que impone la pandemia, y previendo que la incertidumbre no interrumpa el desarrollo del proyecto, se plantea el uso de técnicas remotas de investigación del usuario para afrontar los retos de investigar al usuario, generar y validar un prototipo digital evitando el contacto físico con personas.

Esta metodología remota *DCU* utilizaría software de rastreo de la interacción del usuario con sus dispositivos tanto para las pruebas cuantitativas como cualitativas, y encuestas digitales para las pruebas de satisfacción.

Dado que el tipo de producto a desarrollar es digital y su mercado objetivo no está restringido al ámbito local, el desarrollo de una metodología remota de investigación de usuario puede convertirse en una ventaja competitiva porque: sería aplicable a la distancia, permitiendo analizar usuarios en mercados internacionales; y posibilitaría la investigación sobre múltiples usuarios de manera asincrónica, reduciendo tiempo y costos de reclutamiento.

Identificación de métodos remotos para la investigación de usuario.

Se reconocieron distintos métodos remotos de recolección de información e investigación sobre el usuario, explicados por Karwowski et al. (2011), Cross & Pérez Vázquez (2005) y León (2018) los cuales pueden resultar útiles dentro de un proceso de *DCU*. Para facilitar su comprensión y uso, fueron recopilados y categorizados según la tipología de participación del usuario propuestas por Stickdorn, Lawrence, Hormess, & Schneider (2018) como se muestra en la tabla 12, y según el tipo de datos y de información que brinda cada método propuesto por León (2018), como se expone en la tabla 13.

En esta recopilación solo se incluyen métodos de investigación de usuarios que puedan ejecutarse de manera remota o no presencial. Con esto se espera tener un banco de posibles métodos de investigación para aplicar durante el proceso *DCU*.

Tabla 12

Metodologías remotas para investigación de usuarios según la participación del usuario

Métodos remotas para investigación según la participación de usuarios				
Métodos de escritorio Investigación secundaria	**Métodos etnográficos**	**Métodos participantes** Investigación remota moderada	**Métodos no-participantes** Investigación remota automatizada	**Métodos co-creativos** Investigación remota generativa
Keyword research	Etnografía digital	Eyetracking	Mapa de calor // Journey Maps	Elito
Investigación de grupos de interés por autor / temática	Etnografía móvil	Diferencia semántica	Primer Click	Business origami
Inmersión contextual (digital)	Autoetnografía	A/B testing	Evaluación heurística	Card Sorting
		Análisis ergonómico	Prueba usabilidad	Estudio de atractividad
		Encuestas / Entrevistas		Co-diseño participativo
		Kano Análisis		Must – Should – Nice
				Recortes de interfaces
				Tableros de asociación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Categorización de metodología remotas para investigación de usuarios según tipología de datos y tipología de información

	Métodos remotas para investigación según categorización de León (2018)					
	Método	**Tipología de datos**		**Tipología de información**		
		Cuantitativo	**Cualitativo**	**Conductual** ***lo que"hace"*** **(descripción de acciones)**	**Generativo** ***lo que "dice"*** **(descripción de motivaciones)**	**Actitudinal** ***lo que "piensa"*** **(descripción de satisfacción)**
Métodos de escritorio	Keyword research	**X**		**X**		
	Investigación de grupos de interés por autor / temática	**X**		**X**		
	Inmersión contextual (digital)		**X**	**X**		
	Research Wall		**X**		**X**	
	System Maps	**X**		**X**		
Métodos etnográficos	Etnografía digital		**X**		**X**	
	Etnografía móvil		**X**		**X**	
	Autoetnografía		**X**		**X**	
Métodos participantes	Eyetracking	**X**		**X**		
	Diferencia semántica	**X**			**X**	**X**
	A/B testing	**X**		**X**		
	Análisis ergonómico	**X**		**X**		
	Encuestas / Entrevistas		**X**		**X**	**X**
	Kano análisis	**X**			**X**	**X**
Métodos no-participantes	Mapa de calor // Journey Maps	**X**		**X**		
	Primer Click	**X**		**X**		
	Evaluación heurística	**X**		**X**		
	Prueba usabilidad	**X**		**X**		
Métodos co-creativos	Matriz priorización: Must – Should – Nice to	**X**				**X**
	Card Sorting	**X**			**X**	
	Estudio de atractividad	**X**				**X**
	Business origami		**X**		**X**	
	Recortes de interfaces		**X**		**X**	
	Tableros de asociación		**X**		**X**	

Fuente: Elaboración propia

Martin & Hanington (2012) proponen que cada método para la investigación de usuarios debe ser utilizado en una o varias etapas específicas del proceso de diseño, las cuales relacionan con su modelo *descriptivo* de 5 etapas. En la tabla 14 se clasifican las metodologías seleccionadas en las tablas 12 y 13 según la etapa de aplicación propuesta.

Tabla 14

Metodologías remotas para investigación de usuarios categorizadas por fases de aplicación

Metodologías remotas por fases de aplicación				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Planeación o definición	**Exploración y síntesis**	**Concepto de diseño y prototipado temprano**	**Evaluación y refinamiento**	**Lanzamiento y monitoreo**
Investigación de grupos de interés por autor / temática	Inmersión contextual (digital)	Sesiones generativas o Co-diseño participativo		Investigación remota moderada
Eyetracking/ Mapa calor	Eyetracking/ Mapa calor	Business origami	Eyetracking/ Mapa calor	Eyetracking/ Mapa calor
Diferencia semántica	Etnografía digital	Recortes de interfaces	Diferencia semántica	Diferencia semántica
Encuestas / Entrevistas	Etnografía móvil	Estudio de atractividad (Must – Should – Nice)	Análisis ergonómico	Investigación remota automatizada
A/B testing			A/B testing	
	Primer Click		Primer Click	Primer Click
	Evaluación heurística			Evaluación heurística
	Prueba usabilidad			Prueba usabilidad
	Kano Análisis	Kano Análisis	Etnografía móvil	
		Card Sorting		
Research Wall, System maps	**Personas, Journey Maps**	**Key Insights.**	**Jobs-to-be-done**	**Dashboard UX**
Herramientas de visualización por fases de aplicación				

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de los métodos recolectados y clasificados en las tablas 12, 13 y 14 busca nutrir un modelo metodológico para la investigación de usuario remota, útil dentro de una investigación de usuarios o mercados enfocada en productos editoriales para medios digitales.

PROPUESTA DE UN MODELO DE DISEÑO DESCRIPTIVO BAJO ENFOQUE DCU CON MÉTODOS REMOTOS DE INVESTIGACIÓN DE USUARIO

La propuesta de un modelo de diseño para el desarrollo del proyecto partió de la elección de un modelo *descriptivo* sobre uno *prescriptivo,* ya que el resultado esperado no es el incrementar el rendimiento del *ebook* bajo *formatos estandarizados* sino la generación de una nueva interfaz que aproveche los *formatos no-estandarizados.*

El uso de *formatos no-estandarizados* se determinó porque soportan, en el mismo formato, más alternativas para la *multimodalidad* aplicables a las *narrativas transmedia,* lo que posibilita modelos de acceso al contenido y monetización de la interacción diferentes a la venta unitaria de libros. Sin embargo, esto implica generar un nuevo uso de la tecnología disponible para diseñar un producto o interfaz alterna al *ebook*, el cual debe ser guiado por el conocimiento de las preferencias y expectativas del cliente potencial respecto al consumo y compra de contenidos editoriales digitales.

En consecuencia, resulta importante definir cuáles son los *modos* narrativos que desean los usuarios finales al interactuar con contenidos en medios digitales y sus motivaciones para consumirlos o interactuar con ellos, razón por la cual se opta por un enfoque *DCU* para la investigación exploratoria de usuarios. La investigación exploratoria bajo un enfoque *DCU* busca: definir y segmentar los usuarios digitales; identificar sus preferencias de consumo; diferenciar ventajas de interacción y consumo en el medio digital; e identificar necesidades no resueltas para la población objetivo.

Esta investigación de usuario pretende determinar factores que aseguren la mejor adaptación del *modelo de diseño* a los *modelos mentales del usuario final*, quienes fueron caracterizados como *translectores* en el diagnóstico del problema, ubicado en el apartado “Indiferenciación de las estrategias comunicativas para medios digitales”.

Por último, entendiendo la naturaleza de la investigación centrada en el usuario para productos y servicios digitales, la cual requiere de una investigación exploratoria de los *modelos mentales* del usuario y del análisis de la interacción de la persona con interfaces y dispositivos, debemos ubicarla dentro de la coyuntura actual de distanciamiento social impuesta por el COVID-19. Por esta limitación, se indagaron métodos remotos de investigación de usuario aplicables en cada una de las etapas del proceso de diseño. La sistematización de esos métodos resulta de utilidad para desarrollar y gestionar interfaces, pues permite evaluar y monitorear de manera remota y asincrónica la interacción de los usuarios con la interfaz, retroalimentar la producción de *narrativas transmedia* y definir mejores mecanismos de conversión y monetización que aseguren el sostenimiento del producto en el tiempo.

La tabla 15 muestra la propuesta de un modelo de diseño *descriptivo* bajo el enfoque *DCU*. En ella se exponen los requerimientos de un proceso genérico *DCU* comparados con los resultados esperados por etapas de este proyecto específico.

Tabla 15

Requerimentos por actividad y resultados esperados del proceso de diseño según modelos descriptivos y modelo UCD

Etapas del modelo descriptivo de Martin & Hanington: 2012)	**Etapas del modelo UCD** (Modelo de ISO 13407 (1999), citado en Karwowski; Soares & Stanton: 2011)	**Requerimientos de la etapa**	**Resultado esperado**
1. Planeación o definición	Especificar el contexto de uso	**Descripción de equipos: tecnologías disponibles** (Hardware, software, materiales) - *Formatos estandarizados* - *Formatos no-estandarizados*	*Formatos no- estandarizados* adecuados para interacción con *narrativas multimodalidades* Compatibilidad de formatos *no-estandarizados* con formas de monetización.
		Descripción del contexto de mercado - Tamaño y estructura del mercado de *ebooks*. - *Benchmarking* de la competencia en productores editoriales digitales.	Descripción del contexto de mercado y análisis de oportunidades en productos digitales editoriales.
		Descripción del contexto de social - Tipología de usuarios y/o consumidores de lecturas en soportes digitales.	Descripción y segmentación de usuarios.
		Ambiente competitivo - *Benchmarking* del sector editorial respecto a innovaciones en productos editoriales digitales.	Mapeo de productos y/o productores digitales innovadores. Matriz de oportunidades.
	Especificar usuarios y requerimientos de la organización	**Usuarios** - <u>Delimitación</u>: Determinar y describir el perfil de usuario: *translectores.* - <u>Necesidades</u>: Determinar preferencias de consumo y necesidades insatisfechas por los *ebooks.* - Investigar patrones de comportamientos de lectura - <u>Tareas</u>: Determinar necesidades de usabilidad para los *translectores:* - Pruebas subjetivas (diferencial semántico / cuestionarios) - Pruebas objetivas (eyetracking)	<u>Sobre el usuario</u> Definición de usuarios Definición preferencias de consumo Necesidades insatisfechas o requerimientos del usuario. Funcionalidades para la interfaz digital.
		Organización - Indagar el modelo de negocio de la empresa - Definir la estructura o composición de sus departamentos / empleados.	<u>Sobre el la producción</u> Análisis de la interacción entre trabajos y funciones de la empresa. Definición del formato para el desarrollo de narrativas trasnmedia multimodales Definición del modelo de gestión adecuado: de integración o de creación digital *digital first.*
2. Exploración y síntesis	Generar soluciones de diseño	- Desarrollo del modelo preliminar de servicio de interacción con narrativa transmedia multimodal.	Modelo descriptivo de diseño para iterar junto a productores (editores, diseñadores, autores).

3. Concepto de diseño y prototipado temprano	Satisfacer los requerimientos del usuario	- Creación de prototipos de lectura digital bajo el modelo definido.	Prototipo temprano de producto para iterar con *translectores.*
4. Evaluación y refinamiento		- Evaluación de la usabilidad del prototipo con usuarios finales - Validación de necesidades de usabilidad los lectores digitales - Pruebas cognitivas específicas - Pruebas subjetivas (diferencial semántico / cuestionarios) - Pruebas objetivas (eyetracking)	Retroalimentación con pruebas de usabilidad sobre el prototipo.
	Evaluar el diseño respecto a los requerimientos del usuario	- Iteración: Rediseño del modelo. - Iteración: segundo prototipo incluyendo la retroalimentación del usuario.	Iteración del modelo de creación digital editorial. Iteración de prototipos hacia fidelidad media o alta
Lanzamiento	El sistema satisface los requerimientos	- Iteración: Finalización del modelo de creación digital editorial **Comunicación a directivas de la empresa:** - Propuesta para la implementación e integración del modelo a los flujos de trabajo de la empresa - Posible implementación del modelo	Finalización de una narrativa *transmedia* multimodal centrada en el *translector,* bajo el enfoque productivo *digital first.* Modelo de creación para contenidos editoriales digital.

Una vez planteados los resultados esperados de cada etapa, se procede a descomponer cada componente según las especificidades a investigar. Las tablas 16 y 17 describen las dos etapas de investigación del proyecto. En ellas se muestra la relación entre requerimientos de cada etapa, resultados esperados, categorías a indagar, tipos de datos a obtener, tipo de información buscada, métodos de investigación para recopilar datos/información, pruebas a aplicar y entregables esperados por etapa. La intención de este desarrollo estructurar la investigación sobre el contexto de uso, necesidades de los usuarios y requerimientos de la organización.

Tabla 16

Descomposición en resultados, requerimientos, categorías, métodos y entregables de la etapa Especificar contexto de uso

	-- Especificar el contexto de uso – *Investigación exploratoria*				
	Resultado esperado	**Requerimientos de la etapa**	**Categorías a indagar**	**Métodos de investigación**	**Entregable**
1	*Formatos no-estandarizados* adecuados para interacción con *narrativas multimodalidades*	**Equipos:** formatos y tecnologías interactivas disponibles	EPUB 3.2 App Móvil - Nativa - Hybrid - Crossplatform Progressive WebApp (PWA) Responsive Web	Escritorio - Investigación secundaria Matriz comparativa por categorías	Descripción comparativa de formatos digitales según modos de la información soportados
2	Compatibilidad de formatos no-estandarizados con formas de monetización.	**Equipos:** monetización de interacción	Recopilación de datos: - Cookies - Device ID Suscripción - In-app purchase Publicidad - Tipos de anuncios	Escritorio - Investigación secundaria Matriz comparativa por categorías	Tabla de compatibilidad de estrategias de monetización digital con formatos digitales
3	Descripción del contexto de mercado y análisis de oportunidades en productos digitales editoriales.	**Ambiente:** **Descripción del contexto de mercado:** - Tamaño y estructura del mercado de *ebooks*. - *Benchmarking* de la competencia en productores editoriales digitales.	Productores y distribuidores digitales editoriales: - *Ebooks* - Libros digitales - Narrativas transmedia	Escritorio - Investigación secundaria Matriz comparativa por categorías: Cuadro estratégico Curva de valor	Matriz de oportunidades: - Cuadro estratégico - Curva de valor - Esquema de 4 acciones
4	Descripción y segmentación de usuarios.	**Ambiente social:** **Descripción del contexto social** - Tipología y segmentación de usuarios digitales y/o *consumidores transmedia*.	Aspectos: - Geográficos - Demográficos - Psicográficos - Conductuales	Escritorio - Investigación secundaria Matriz comparativa por categorías Participante-Entrevistas	Protopersonas *Lectoras digitales.*
5	Recopilación y clasificación de productos digitales innovadores.	**Ambiente competitivo** - Innovaciones en formatos para lectura digital.	*Dynamic digital books*	Escritorio - Investigación secundaria Matriz comparativa por categorías Inmersión digital	Caracterización de productos narrativos-interactivos en formatos digitales

Tabla 17

Descomposición en resultados, requerimientos, categorías, métodos y entrables de la etapa Especificar usuarios y requerimientos de la organización.

	-- Especificar usuarios y requerimientos de la organización – *Investigación de usuarios*							
	Resultado esperado	**Requerimientos de la etapa**	**Categorías a indagar**	**Tipo de datos**	**Tipo de información**	**Métodos de investigación**	**Prueba**	**Entregable**
	Usuarios							
6	Definición de usuarios	**Delimitación: Caracterización del perfil de usuario:** *translectores.*	Segmentación geográfica, demográfica y conductual. - Cantidad de consumos - Frecuencia de uso - Tiempo de uso	Cuantitativo	Conductual	Participante	Encuestas: último consumo	User Persona del *translector*
7	Definición preferencias de consumo	**Necesidades: Determinar preferencias:** Determinar preferencias de consumo en medios digitales	Segmentación psicográfica - Motivaciones - Gustos - Preferencias	Cualitativo	Actitudinal	Participante	Encuesta	Descripción de preferencias de consumo de usuarios digitales. - Temas - Géneros - Formatos digitales - Dispositivo
8	Funcionalidades para la interfaz digital.	**Necesidades:** Determinar funciones de diferenciación del medio digital respecto al impreso	- Formatos de Interacción - Sistema o formas de pago	Cuantitativo	Generativo	Participante	Kano análisis	Matriz de priorización de funcionalidades de la interfaz
	Organización							
9	Definición del modelo de producción de productos digitales en Editorial Planeta	**Objetivos:** Definir el modelo producción de la empresa	Modelo de producción *workflow print first* *Hybrid* o *digital first workflow* Flujo de trabajo	Cualitativos	Generativo	Participante	Inmersión contextual	Mapa de sistema
10	Definición del roles/cargos para productos digitales en Editorial Planeta	**Materiales:** Definir la estructura o composición de sus departamentos / empleados	Articulación entre departamentos Roles diseño digital	Cualitativo	Generativo	Participante		Interacción entre trabajos y funciones de la empresa.

Los resultados esperados por cada requerimiento de la etapa, expuestos en la tabla anterior, serán desarrollados individualmente en el siguiente capítulo *Investigación exploratoria*.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

El desarrollo de la etapa *Especificar contexto de uso* se lleva a cabo como una investigación exploratoria bajo métodos interpretativos, como estados del arte o estudios de caso. En esta se indagan categorías para contextualizar, clasificar y analizar aspectos involucrados con productos editoriales digitales como el uso de tecnologías, caracterización de sus usuarios, descripción de productos y competencia entre productores y dinámicas del mercado actual. Se utilizarán instrumentos como matrices de comparación por categorías, cuadro estratégico o curvas de valor para consignar los resultados y categorías útiles encontradas.

La investigación exploratoria se divide en cinco etapas o apartados. La etapa 1, describe y compara los formatos digitales *no-estandarizados* según los modos de la información que soportan. La etapa 2 estudio la compatibilidad de diferentes estrategias de monetización con los formatos digitales *no-estandarizados.* La etapa 3 describe el contexto de mercado, compara las estrategias de comunicación, diseño y modelos de negocio de los creadores identificados y analiza oportunidades para el desarrollo de productos digitales editoriales dentro del contexto enunciado. La etapa 4 caracteriza al cliente digital que es consumidor de *ebooks* a partir de la segmentación de mercado por categorías geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, y perfila dos tipologías o proto-personas de interés. La etapa 5 describe y compara los *Dynamic digital books* según las formas interacción entre la narrativa y el usuario, y después los clasifica en cuatro formatos útiles para su caracterización y exposición.

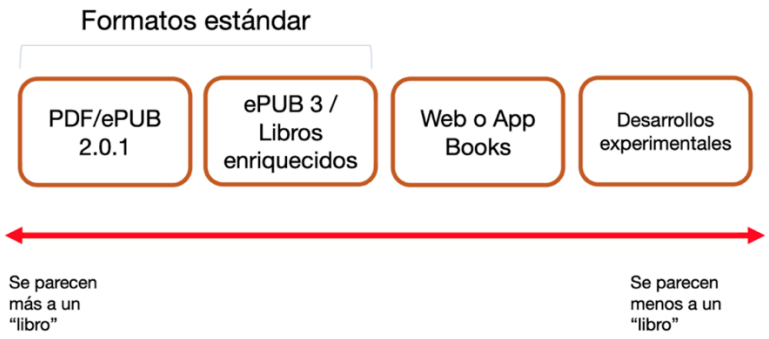
1. FORMATOS DIGITALES Y TECNOLOGÍAS INTERACTIVAS DISPONIBLES

Benchimol (2021) propone una categorización de los formatos digitales según el grado de similaridad que comparten con el libro impreso. Según esta clasificación, los *formatos estandarizados* son más parecidos a un libro tradicional y los *formatos no-estandarizados* son interfaces que se distancian del libro. Los *formatos estandarizados* refieren al desarrollo de productos digitales para lectura en estándares .PDF, .EPUB 2.0 e .EPUB 3.0. Los *formatos no-estandarizados* corresponden al desarrollo de *narrativas multimodales* dentro de interfaces como aplicaciones móviles, webs u otros formatos experimentales basados en lenguajes de programación como HTML, CSS, JavaScript, etc. Cualquiera de estos formatos soporta información de maneras *multimodales* y puede utilizarse para narrar. Sin embargo, los *modos* aceptados varían según el formato y pueden limitar las posibilidades creativas.

En la figura 12, podemos ver la categorización de formatos según Benchimol (2021).

Figura 12

Categorización de formatos digitales según grado de similaridad con el libro impreso



Fuente: Tomado de *Libros digitales. La capacitación definitiva.* Benchimol, D (2021).

Benchimol (2021) opta por el desarrollo de productos digitales editoriales en *formatos estandarizados*, dejando de lado los desarrollos narrativos en web, aplicaciones o experimentales. Esta decisión está motivada por la necesidad de utilizar los canales de distribución ya existente e implica restringirse a los modelos de negocio que imponen las distribuidoras digitales. Gran parte de la industria editorial se enmarca en este escenario, forzado a la reproducción de estrategias *multiplataforma*, donde se reproducen el modelo narrativo y de negocio del libro impreso en *formatos estandarizados*.

Sin embargo, un nuevo escenario de productos digitales editoriales *transmedia* con estrategias de monetización alternas a la venta unitaria puede valerse de la experimentación con *formatos no-estandarizados*, como web y aplicaciones móviles, porque aceptan *multimodalidad* narrativa y permiten monetizar la interacción del usuario con el contenido. Entonces, es necesario identificar cuáles formatos caben dentro de la categoría "Web o App Books" que Benchimol (2021) no desarrolla.

Los formatos digitales *no-estandarizados* disponibles dentro de la categoría "Web o App Books" fueron identificados como: *Native app*, *Hybrid app*, *Cross-platform o Bridge app* (Trachim & Chmielewska, 2020), *Progressive Web App o PWA* (Davis, 2019) y *Responsive Website* (Luzniak, 2021).

A partir de la información expuesta por los autores anteriores, se construyó la tabla 17 que expone comparativamente los *modos* soportados en los *formatos estandarizados* y en los *formatos no-estandarizados*.

Tabla 17

Descripción comparativa de formatos digitales según modos de la información soportados

	Soporte de multimodalidad								
		Texto	**Hipertexto**	**Imagen**	**Audio**	**Video**	**AR**	**VR**	**Interaccionabilidad**
Formatos no estandari-zados	**Native App**		Incrustar						
	Bridge App		Incrustar / Link						
	Hybrid App		Incrustar / Link						
	PWA		Incrustar / Link				BETA	BETA	
	Responsive web		Incrustar / Link						
Formatos estandari-zados	**EPUB 3.2**		Incrustar / Link						LIMITADO
	EPUB 2.0		Link						
	PDF		Link		LIMITADO	LIMITADO			

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los *formatos estandarizados* no soportan *modos* como audio, videos, realidad aumentada o virtual, o interaccionabilidad programada, o lo hacen limitadamente. Por ende, restringen las posibilidades creativas para la narración *multimodal.* En cambio, los *formatos no estandarizados* permiten el uso de más *modos* de manera nativa e, incluso, permiten incrustar hipertextos *multimodales* para redirigirse a la fuente.

El análisis del soporte de *multimodalidad* del formato no nos lleva a descartar el uso de *formatos estandarizados* dentro de estrategia de comunicación *transmedia.* A pesar de sus limitaciones, es posible utilizar EPUB 3.0 como complementariedad narrativa del libro impreso y diferenciar las narrativas entre medios usando *modos* diversos para cada uno. Sin embargo, no es posible plantear una táctica de monetización *damaged good* utilizando estos formatos, como veremos más adelante, por lo que se descarta su uso.

La tabla 18 expone comparativamente estos *formatos no-estandarizados* según su definición, usos comunes, ventajas y desventajas, software de desarrollo y nombra algunos casos.

Tabla 18

Categorización de formatos digitales modos de la información soportados

	Native App	**Cross-platform o Bridge App (o)**	**Hybrid App**	**Progressive Web App**	**Responsive Website**
Definiciones	Aplicaciones creadas para un sistema operativo, dedicadas a una plataforma concreta	Hybrid App con diferenciación de *user interface* (UI) según el sistema operativo.	Aplicaciones que combinan características de *native* y de web: el *backend* de código se recubre con código nativo, evitando múltiples desarrollos para múltiples sistemas operativos.	Aplicaciones basadas en web que corren en el buscador, pero se visualizan como nativas.	Aplicaciones para web que se ajustan entre pantallas.
Usos comunes	Productos con funcionalidades complejas que requieran acceso a requisitos de hardware (sensores, cámaras, etc), como juegos, 3D o animaciones pesadas.	Productos enfocados en una buena experiencia de usuario, dirigidos a audiencias que usan sistemas operativos diferentes.	Productos basados en contenido con funcionalidades sencillas, dirigidos a audiencias amplias - móvil y web-.	Productos multiplataforma monetizados por tráfico con posibilidad de algunas funcionalidades *native*.	Productos monetizados por tráfico o venta de bienes y servicios *e-commerce*
Ventajas	Funcionamiento rápido. Experiencia de usuario optimizada para la plataforma. Óptimo funcionamiento offline	Desempeño de UI comparable al nativo Experiencia de usuario optimizada para la plataforma. Mejor relación costo-eficiencia Amplio alcance de audiencias	Menores costos de producción y mantenimiento. Menor tiempo de desarrollo Útil para múltiples plataformas Permite uso de APIs para utilizar el hardware del dispostivo	Menores costos de producción y mantenimiento Menor tiempo de desarrollo Responsiveness - Útil para todas las plataformas Uso offline con caché	Menores costos de producción y mantenimiento Responsiveness - Útil para todas las plataformas
Desventajas	Costos altos. Requieren desarrollos diferentes para cada plataforma. Requieren equipos especializados	Dependencia de un entorno de desarrollo específico Complejidad de desarrollo: algunas partes de código deben separarse por plataforma	Las aplicaciones complejas pueden fallar bajo este método Solo uso online Posibles conflictos entre sistemas operativos	Funcionan mejor en Android que en iOS. Limitaciones de uso de hardware No aparecen en las tiendas de aplicaciones. Gastan más batería	Limitaciones de uso de hardware. No aparecen en las tiendas de aplicaciones.
Desarrollo en	Android → Kotlin o Jav iOS → Swift o Objective C	Flutter y React Native	Android/iOS + HTML CSS JavaScript	Ionic, Angular, React, Polymer, Accelerated Mobile Pages (AMPs).	HTML CSS JavaScript
Casos	Videojuegos: PUGB, CandyCrush, etc. Calculadora, u otras predeterminadas	Alibaba, Facebook, Slack, Instagram, Platzi.	Gmail, Outlook, Evernote	Tinder, Uber, Forbes, Starbucks	Mercadolibre Ebay Amazon

Fuente: Elaboración propia, basado en Trachim & Chmielewska (2020), Davis Kho, N. (2018) y Luzniak, K (2021).

A partir de la anterior tabla comparativa podemos plantear una nueva categorización práctica similar a la de Benchimol (2021) en la tabla 19, pero enfocada en la caracterización de los formatos digitales *no-estandarizados*. Consiste en la diferenciación del formato por su similaridad en las formas de interacción con un libro, una página web o con un videojuego. Si bien esta categorización no es útil para definir el funcionamiento, resulta interesante para comunicar conceptos sobre la interacción con un tipo de

plataforma a grupos no expertos. En el caso de Editorial Planeta, donde parece necesario educar en tecnologías antes que implementarlas, puede ser una categorización relevante.

Tabla 19

Caracterización de formatos no-estandarizados según similaridad con productos digitales reconocidos

Se parece a un libro **Se parece a una página web** **Se parece a un videojuego**

Formatos estandarizados			**Formatos no-estandarizados**			**Desarrollos "experimentales"**	
PDF	EPUB 2.0	EPUB 3.2	Responsive Website	Progressive Web App (PWA)	Hybrid App	Cross-platform o Bridge App (o)	Native App

Fuente: Elaboración propia, basado en Benchimol (2021)

La toma de decisión de un formato sobre otros dependerá los requisitos del proyecto. Trachim & Chmielewska (2020) proponen algunas categorías que deben tomarse en cuenta para determinar el formato digital adecuado. Estas son: presupuesto del proyecto; complejidad de las funcionalidades requeridas; tiempo de uso promedio; tamaño de la audiencia; modelo de negocio del producto; y objetivos del negocio. Esta categorización comprende la articulación entre las necesidades del usuario, las necesidades tecnológicas de la interfaz y las necesidades del negocio para el producto digital. No solo refleja el soporte técnico para la multimedia o *multimodalidad*, sino que lo relaciona con el modelo de negocio y sus formas de monetización. Por ende, aplicaremos una matriz de categorización basada en Trachim & Chmielewska (2020) cuando se requiera definir un formato pertinente. En esta deben ser rellenadas las casillas que aplican al proyecto para visualizar los requerimientos y elegir el formato adecuado. La tabla 20 muestra un esquema de la matriz.

Tabla 20

Caracterización de formatos no-estandarizados según similaridad con productos digitales reconocidos

Presupuesto del proyecto	**Complejidad de las funciones**	**Tiempo de uso promedio**	**Tamaño de la audiencia**	**Modelo de negocio**	**Objetivos del negocio**
Alto	Alto	Alto	Alto	Información	Recopilación de datos sobre usuarios
Medio	Medio	Medio	Medio	Suscripción	Crecimiento del tamaño de la audiencia
Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Publicidad	Aumento de tiempo de uso y cantidad de interacciones

Fuente: Elaboración propia, basado en Trachim & Chmielewska (2020)

2. MONETIZACIÓN DE LA INTERACCIÓN

El modelo de negocio, planteado dentro de un contexto de consumo digital, debe interpretar la mejor manera de monetizar las interacciones del usuario con el producto. Para caracterizar algunas estrategias posibles, se desarrolló la siguiente tabla comparativa entre los *formatos no-estandarizados*, modelos de negocio digitales según Lambrecht et al. (2014), y estrategias de monetización de la interacción digital según las categorías de (Powell et al., 2019), Bastien, (2018) y Pozin (2014).

Tabla 21

Compatibilidad de estrategias de monetización digital con formatos digitales

		Modelo de negocio y estrategias de monetización digital							
	Modelo de negocio	**Información (Recopilación de datos)**		**Suscripción**		**Publicidad- Advertising**			
	Estrategia monetización	**Manuales (Encuestas, cuestionarios)**	**Automati-zadas (*Cookies, Device ID*)**	**In-App purchase (pago por *assets*)**	**Renta (pago por tiempo)**	**Anuncio "Inteligentes" - laterales / rectángulo**	**Anuncio Nativo**	**Anuncio intersticiales**	**Anuncio Recompensado**
Formatos no estandari-zados	**Native App**		Device ID						
	Bridge App		Device ID						
	Hybrid App		Device ID						
	PWA		Cookies	Requiere redirección-amiento	Requiere redirección-amiento				
	Responsive web		Cookies	Requiere redirección-amiento	Requiere redirección-amiento				
Formatos estandari-zados	**EPUB 3.2**		Limitado, *plugin* In5 para InDesign		Requiere app / web externa				
	EPUB 2.0				Requiere app / web externa				
	PDF				Requiere app / web externa				

Fuente: Elaboración propia, basado en categorías de Lambrecht et al. (2014), Powell et al. (2019). Bastien (2018) y Pozin, I. (2004), e información de Granados, Jerome. (2020) y Benchimol (2021).

A partir de la tabla anterior podemos interpretar ciertos aspectos respecto a las posibles articulaciones entre formatos digitales, modelos de negocio digital y estrategias de monetización de las interacciones:

Monetización bajo un modelo de negocio por información

Respecto al modelo de negocio por información, cabe resaltar que tanto en *formatos estandarizados* como en *no-estandarizados* es posible recopilar datos del usuario. Sin embargo, la automatización de la recolección resulta imposible en PDF, EPUB 2.0 y muy limitada en EPUB 3.0, demostrando que este tipo de modelo de negocio debería ejecutarse con *formatos no-estandarizados.*

Hay diferencia entre el tipo de datos que recogen las web o PAW y lo recopilado por las *Mobile Apps.* Las *responsive web* y PWA hacen seguimiento de *cookies*, definidas como el registro de la actividad web, las cuales brinda ciertos datos geográficos por la IP de conexión, psicográficos por los intereses de búsqueda, y conductuales por el registro de la actividad previa. Las *Mobile apps –Hybrid, Bridge* y *Native*– recopilan información de seguimiento a la identidad del dispositivo –*Device ID*– en la cual se encuentra datos similares a las *cookies* pero más específicos, incluyendo datos demográficos sobre el usuario, geolocalización exacta y datos sobre el *hardware* del dispositivo. En ese orden de ideas, un rastreo con *cookies* puede ser útil para la segmentación de anuncios, pero un rastreo por *Device ID* asegura mayor efectividad comercial porque señala un público objetivo más preciso y las posibilidades interactivas del *hardware* que usa. A esto se debe adicionar que las web y PAW son vulnerables a bloqueadores de publicidad que pueden adicionarse al navegador —por ejemplo, Opera GX viene con un bloqueador por defecto—, mientras que para bloquear publicidad en *Mobile apps* se necesitan aplicaciones sobrepuestas, usualmente pagas, que gran parte de la población desconoce por lo que son poco frecuentes.

Este modelo de negocio no busca retribución económica directa por publicidad, aunque la consecuencia de la eficiencia en la segmentación pueda ser la recepción de réditos económicos por la demanda de publicidad en la web o app. Un modelo de negocio basado en información pretende la recopilación de datos sobre los usuarios, la cual puede ser comercializada como bases de datos primarias o utilizada para generar información que retroalimente los productos existentes, ayudando a generar experiencias más valiosas para el usuario. En ambos casos, se deben delimitar los datos requeridos para elegir el rastreo adecuado que entregue los datos deseados: por *cookies, DeviceID* o híbridos.

Monetización bajo un modelo de negocio por suscripción

Respecto al modelo por suscripción, podemos concluir que solo puede aplicarse a *formatos no-estandarizados.* Este modelo no debe confundirse con casos por suscripción a una plataforma de *streaming* de *ebooks,* como las plataformas Vooks.com o Amazon Prime Reading, ni con casos de plataformas de renta como Nubico o Scribd. Estas requieren del desarrollo de una aplicación o web a la cual suscribirse o de la cual rentar los *ebooks*.

Las aplicaciones tipo *Hybrid, Bridge* y *Native* son los adecuadas para modelos de negocio basados en contenido con estrategias de monetización por suscripción al servicio o por venta de *assets* dentro de la aplicación —*in-app purchasing*—. Casos como Netflix o Hulu funcionan bajo modelos de suscripción en los cuales el usuario debe pagar por el acceso temporal a la totalidad del contenido de la plataforma, y casos como SparkChess, PUGB Mobile o Doméstika funcionan bajo la venta de *assets,* en la cual el usuario personaliza el juego o aplicación al comprar funcionalidades, *skins*, o cursos que desea.

Este tipo de modelo debe plantearse teniendo en cuenta que, si el modelo es por pago anticipado, solo una fracción de los usuarios estará dispuesta a pagar por el acceso al servicio o por la compra de la aplicación. Según Google Ads (2022), "5 al 10% de los usuarios están dispuestos a pagar por una aplicación". Sin embargo, la estrategia *damage good* (Powell et al., 2019) que permite el acceso libre bajo la condición de recibir publicidad, mientras vende *assets* de contenido, parece más eficiente que cobrar todo anticipadamente porque "24% de los usuarios interactuaría más a través de compras en la aplicación en lugar de aplicaciones pagas" (Google Ads, 2022).

A pesar de que el modelo por suscripción tienda a reducir las audiencias menores respecto a las que accederían a la información bajo modelos por publicidad, no resulta excluyente con una estrategia conjunta y complementaria entre *in-app purchasing* y monetización por *advertising.* Este cruce parece conveniente y podría generar más ganancias que cualquier estrategia individualmente.

Monetización bajo un modelo de negocio por publicidad

Respecto al modelo por publicidad o *advertising*, el formato *no-estandarizado* adecuado puede determinarse al definir una estrategia de monetización en la cual se involucren: tipo de anuncio y su ganancia económica, cantidad de usuarios, cantidad de interacciones, tiempo estimado de uso dentro de la plataforma y frecuencia de uso.

Según el *Centro Ayuda* de Google Ads (2022), existen 4 tipos de anuncios para publicitar, los cuales puede ser monetizados dentro de un modelo de negocio por *advertising*: inteligentes –*banners* para múltiples formatos estandarizados–, nativos –*banners* ajustados a los tamaños dispuestos por la plataforma–, intersticiales –*banners* que ocupan la totalidad de la pantalla–, o recompensados –*banners* que se muestran por acción del usuario–. (Granados, 2020)expone que solo las aplicaciones nativas e híbridas soportan anuncios nativos y recompensados, siendo los anuncios de video recompensados los que generan mayor ganancia (Google Ads, 2022).

Definir un valor por tipo de anuncio es una tarea compleja porque la ganancia varía dependiendo de multiplicidad de factores involucrados como el tipo de aplicación, el país, contexto comercial, demanda de la aplicación, tiempo de la impresión, entre otros. Sin embargo, al cruzar los valores promedio y relaciones de ganancia entre *banners* expuestos en Google Ads (2022) observamos que en EEUU en 2022 cada impresión generará un valor promedio de: $0,0001 USD para *banners* inteligentes-horizontales, $0,016 USD para *banners* instersticiales, $0,020 USD para *banners* recompensados y $0,16 USD para *banners* intersticiales finalizados —como anuncios de video recompensados—. Aunque el promedio pueda ser una medida que se afecta por la dispersión de los datos, funciona para estimar ingresos de manera preliminar e intuir si un negocio basado en publicidad puede ser viable, aunque eventualmente debe ser evaluado.

Basado en estos valores podríamos estimar que, en múltiples escenarios, es posible que una estrategia digital de monetización por publicidad pueda superar las ganancias anuales generadas por venta de *ebooks* en lengua española en Colombia. Un escenario viable propondría que la experiencia de uso de la aplicación debe guiar al usuario a soportar la aparición de, al menos, 1 *banner* intersticial y uno recompensado por sesión, teniendo un mínimo de 20 sesiones mensuales para una audiencia de entre 100,000 y 300,000 usuarios. Esta cifra puede parecer muy compleja para una editorial pequeña, pero factible para una de gran tamaño que cuenta con autores que arrastran audiencias significativas, algunos con más de 50,000 ventas de unidades anuales.

Por ende, se propone que el desarrollo de este modelo de monetización requiere del desarrollo de un sistema secundario a la narrativa que obligue al usuario a activar publicidad recompensada cada cierto tiempo de uso. Tal característica puede lograrse con una barra que simule una batería o la energía utilizada. Esta se descarga con el tiempo de uso, pero puede ser recargada con la activación de un video recompensado. Así, se estimula al usuario a generar la acción que permite la sostenibilidad del modelo de negocio mientras disfruta de contenidos sin costos anticipados o adicionales.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA DEL MERCADO EDITORIAL DIGITAL

Partiendo de la gráfica sobre el *ciclo de vida del desarrollo del mercado,* (Moore, 2004) propone ocho tipologías de innovación que se alinean con cada momento del desarrollo del mercado. Después de la *innovación disruptiva*, producto de discontinuidades tecnológicas que cambian los paradigmas existentes, Moore reconoce la tipología de *innovación en aplicación.* En esta última se aplican las tecnologías existentes con nuevos fines, como productos novedosos para satisfacer necesidades del mercado. La *innovación en aplicación* puede resultar de procesos de interpretación de las formas como la competencia usa las tecnologías disponibles o de la identificación de vacíos y posibilidades de uso poco explotadas.

Tras el análisis de los formatos digitales y tecnologías interactivas disponibles, sumado a la investigación de estrategias para la monetización de la interacción, podemos entrever caminos para la *innovación en la aplicación* dentro de los productos editoriales digitales. Para caracterizar e identificar las posibilidades o vacíos, utilizaremos las herramientas de *cuadro estratégico* y *esquema de cuatro acciones.*

Kim, Mauborgne, & Hassan, A (2008) presentan el *cuadro estratégico* y el *esquema de cuatro acciones,* dos esquemas analíticos para capturar la estructura actual de la competencia en el mercado y enfocar la estrategia de innovación en la creación de alternativas para *no-clientes:* mercados con poca o ninguna competencia. El *cuadro estratégico* es una herramienta para la visualización y análisis comparativo entre variables relevantes para industria estudiada –editorial en este caso– y la distribución de las inversiones que los diversos actores aplican a sus estrategias. El *esquema de cuatro acciones* propone "romper la disyuntiva entre diferenciación y bajo costo para crear una *curva de valor*" valiéndose de repensar la estructura de la competencia actual para crear nuevas variables de consumo y definir estrategias para la eliminación y reducción de costos.

Con la intención de describir el contexto y la competencia del mercado editorial actual, se compararon las ofertas en productos digitales de algunas editoriales relevantes para el panorama colombiano, latinoamericano y global. También se incluyeron algunas distribuidoras de productos digitales que reparten los productos de las editoriales nombradas.

La tabla 22 muestra el estudio comparativo de la oferta actual de los productos digitales editoriales, en la cual se delimitó la articulación entre los tres enfoques definidos en este proyecto: estrategias de comunicación, diseño de la interfaz y modelo de negocio para cada editorial o distribuidora. Cada una se clasificó según los conceptos previamente desarrollados, que enmarcan la relación entre medios, uso del soporte o formatos y de la forma interacción con el producto.

Tabla 22

Articulación entre estrategias de los productores y distribuidores editoriales para los productos digitales

		Estrategias de los productores y distribuidores editoriales para los productos digitales												
		Estrategia de comunicación		**Diseño de interfaz**			**Modelo de negocio**							
		Multi-plataforma	Trans-media	Soporte			Posesión	Acceso						
				Formato Estan-darizado	Formato No estandarizado		Bienes	Información		Suscripción			Publicidad	
				Ebook o audiolibro P2P	Web – PWA*	App	Venta unidades	*Cookies*	*Device ID*	Renta unidades	Pago por acceso	In-app *assets*	Anuncios	
Editoriales tradicionales	Grupo Planeta	■		■			■							
	Penguin Random House	■		■		Disfuncional	■							
	Mákina Editorial	■		■	■		■							
	LID Editorial	■		■	■		■							
Editoriales *transmedia*.	LuaBooks		■			Apps Individuales	■		■					
	Melcher Media		■	■	■	Apps Individuales	■		■					
	Editions At Play / Google Visual Editions		■		■			■					Patrocinado por Google	
Distribuidoras tradicionales	Amazon	■		■			■	■					Posicionamiento SEM	
Distribuidoras digitales	Amazon Kindle Unlimited	■		■				■		■				
	MakeMake	■			■				■		■			
	Skeelo	■				■			■		■			
	Vooks	■				■			■			■		
Variables de costos por		*Modos* adicionales	Producción de multimedia	Adaptación formatos	MKT	Desarrollo y mantenimiento de plataforma	Transacción	Posicionamiento en canal	Programación y mantenimiento de recopilación		Derechos de reproducción			Creación de contenido para adq. tráfico

Fuente: Elaboración propia.

Nota: * Web-PWA no refiere a *landing pages* que redirigen a *ecommerce* P2P, sino al uso de web o PWA como interfaz para la interacción con el producto, o como producto en sí mismo.

El desarrollo de esta comparativa deja entrever ciertas lógicas del mercado digital editorial actual de las cuales distanciarse para generar una *curva de valor* y un *esquema de cuatro acciones* útiles para la etapa de ideación.

Respecto a las editoriales tradicionales, concluimos que el comercio de productos editoriales digitales está dominado por la estructura de venta por unidad en distribuidoras online *peer to peer*, acaparada principalmente por los *e-commerce* de Amazon, iBooks y Google Play Books o plataformas de renta

como Nubico o Scribd. Ese ecosistema de ventas digitales ha obligado a las editoriales tradicionales a producir en *formatos estandarizados* o *ebooks*, dejando de lado la posibilidad de crear narrativas en *formatos no-estandarizados*, y ha construído una dinámica generalizada de imitación del modelo impreso en el medio digital. En consecuencia, resulta lógico que gran parte del negocio editorial digital se ciña a estrategias de comunicación *multiplataforma* en formatos *ebooks* o audiolibros que se venden como bienes individuales.

Además de las editoriales tradicionales bajo estructuras *multiplataforma* y productos en formato *ebook*, vemos otra relación entre productores digitales con estrategias *transmedia* y *formatos no-estandarizados* como desarrollos en Web, PWA o Apps. Las editoriales *transmedia* como LuaBooks y Melcher Media generan contenido bajo estrategias de complementariedad narrativa. Logran desarrollar *narrativas transmedia* utilizando formatos *no-estandarizados* como aplicaciones nativas. Aunque ninguna de estas empresas está enfocada meramente en salidas digitales, están recopilando datos sobre la interacción del usuario con sus apps. En sus productos dialogan libros impresos con aplicaciones interactivas con audio, animaciones, videos, AR, VR, etc., por lo que podrían rastrear *device ID* y tener modelos de negocio basados en información.

Sin embargo, encontramos que la disrupción que generan con sus estrategias de comunicación y diseño de interfaz se opone a la manera conservadora de su modelo de negocio. Melcher Media no cuenta con un canal de distribución propio y recurre a la venta por unidades a través de *ecommerce* como Amazon o similares. LuaBooks distribuye por su cuenta o con *ecommerce* como Amazon, pero vende sus productos digitales por unidad, primando el modelo impreso sobre el digital. Puede que estas dos editoriales tengan el potencial de generar modelos de negocio digitales, pero no los han concretado porque producen y venden sus libros como bienes. Incluso desarrollan aplicaciones nativas como aditamento para esos bienes, pero requieren del libro impreso para sostenerse. Por ende, operan como editoriales tradicionales altamente especializadas y tecnificadas, pero sin un modelo de negocio digital sostenible.

En contraste, las distribuidoras digitales como MakeMake, Vooks o Skeelo entienden el acceso al contenido como un servicio. Tienen aplicaciones nativas bajo modelos de negocio digitales por suscripción que se monetiza por el pago por acceso a la totalidad del contenido durante una temporalidad definida, sea un pago anticipado o por *in-app purchasing*. Sin embargo, ninguna de las tres es productora de narrativas, pero sostienen alianzas con editoriales como Planeta, Penguin, LID, Mákina y LuaBooks para dotar de *ebooks* sus páginas o aplicaciones. En los tres casos distribuyen *formatos estandarizados* de EPUB 2.0 o EPUB 3.0 enriquecidos, en su mayoría producidos bajo las estrategias de comunicación *multiplataforma* que no proponen una complementariedad narrativa entre medios.

Dentro de los casos estudiados aparece un caso anómalo de producto, pero quizá el más interesante como referente de experimentación entre formas narrativas e interacción con el lector: Editions at Play, de Google Creative Labs y Visual Editions. Esta editorial produce narrativas interactivas, en algunos

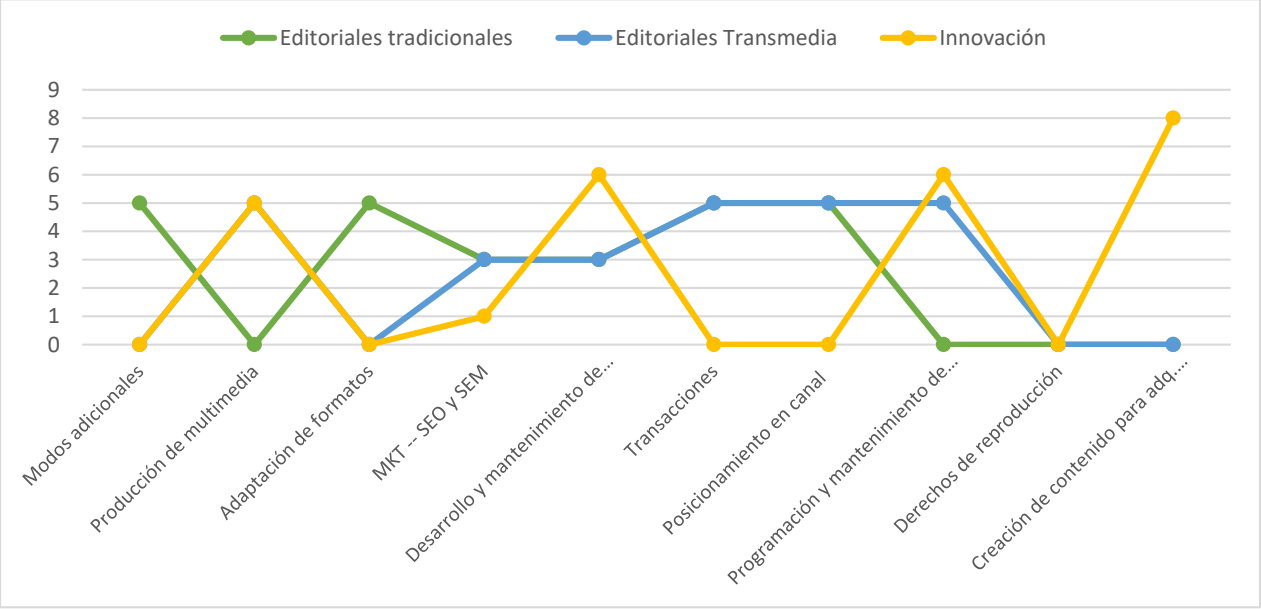
casos *transmedia* en otros solo para medio digital, y las distribuye directamente a través de una *PWA* visualizable desde casi cualquier dispositivo. El uso del PWA como canal de distribución implica que: primero, los datos de la interacción entre narrativa y usuario puedan ser recopilados y, segundo, la interacción puede valerse de requisitos de *hardware* como sensores del dispositivo con los cuales brindar experiencias de uso similar a las de aplicaciones nativas. Por ende, la producción de narrativas bajo este uso del formato permitiría el desarrollo de modelos de negocio digital por información, suscripción y publicidad sin intermediarios. Sin embargo, lo curioso del caso es que no parece estar aplicando ninguna de estas estrategias de monetización sino que ha sido un proyecto de desarrollo tecnológico financiado previamente por Google y otros colaboradores.

Análisis de oportunidades

Utilizando las variables definidas en el análisis previo sobre la articulación entre estrategias de los productores y distribuidores editoriales para los productos digitales, podemos construir una *curva de valor* bajo un esquema de *cuadro estratégico*. Las figuras 13 y 14 exponen, en una escala de 1 a 8, los requisitos de inversión respecto a variables relevantes en la industria editorial. La figura 13 compara dos tipologías de productores editoriales respecto a una línea de innovación potencial. La figura 14 compara dos tipologías de distribuidores que operan en el mercado actual respecto a la misma línea de innovación. La estrategia de innovación posible no compite con los mercados existentes.

Figura 913

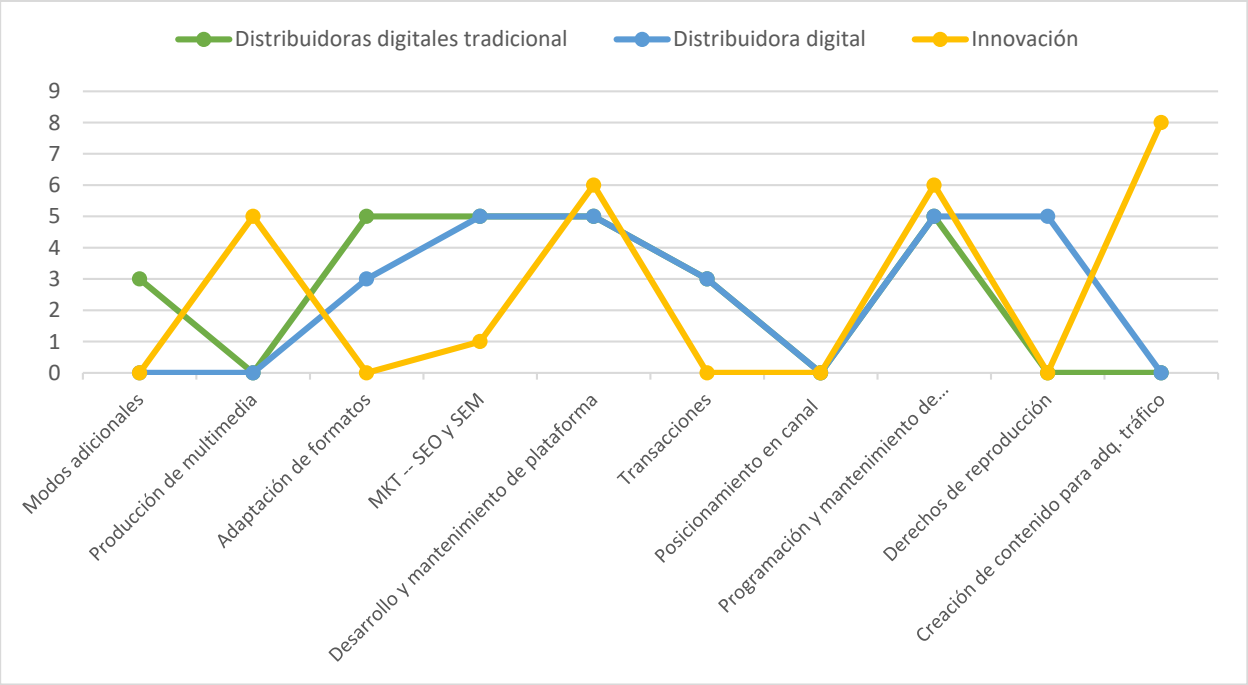
Curva de valor para la innovación respecto a producción editoriales



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Curva de valor para la innovación respecto a distribuidoras de productos editoriales digitales



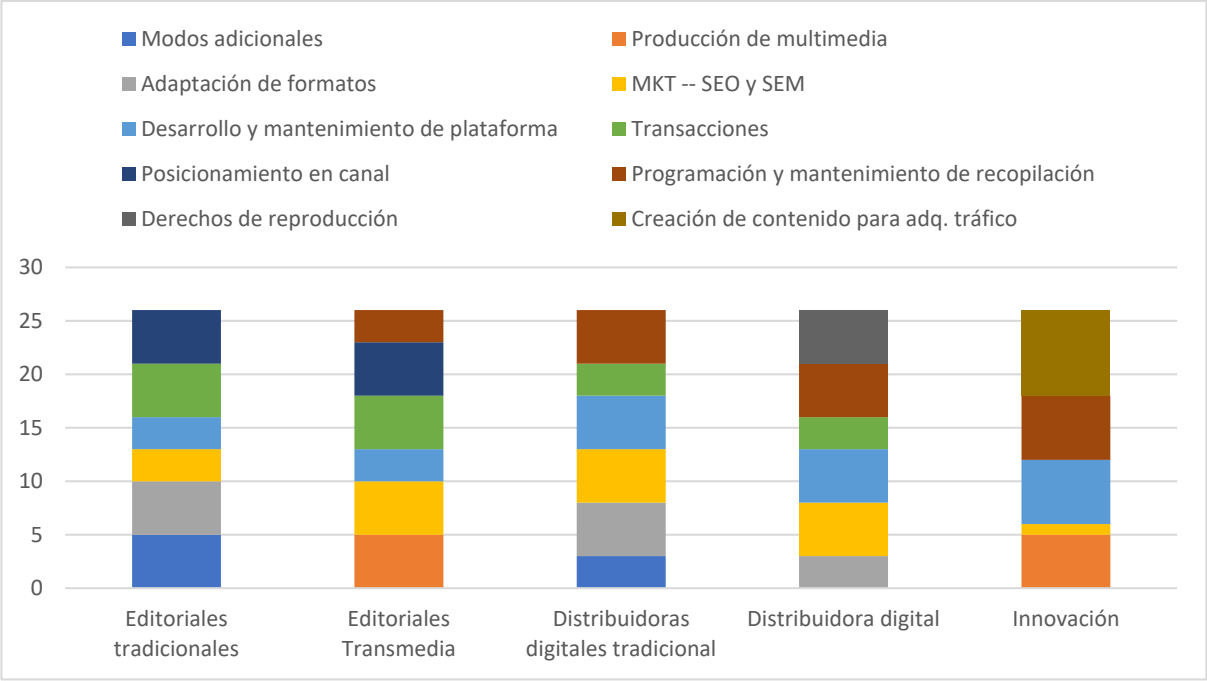
Fuente: Elaboración propia.

Esta *curva de valor* para una estrategia de innovación para productos editoriales digitales compondría sus gastos de una manera diferente a las estructuras ya existentes. En la figura 15 se grafica esta nueva composición en la cual destacan: la eliminación de los costos por posicionamiento en canales existentes y el abandono de los costos por transacciones de las plataformas *ecommerce* por un nuevo modelo de negocio *data-driven* en el cual se monetice el tráfico hacia un nuevo canal de distribución directa de contenidos elegidos estratégicamente según la recopilación de datos de la interacción del usuario.

Bajo esas premisas puede construirse un *esquema de cuatro acciones* para repensar la estructura de la competencia actual y crear nuevas variables de consumo. La tabla 23 expone este esquema con las acciones estratégicas que debería realizar un proyecto de innovación en productos editoriales digitales.

Figura 15

Recomposición de la inversión para innovar el sector editorial digital.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Esquema de cuatro acciones para innovar el sector editorial digital.

Eliminar	**Crear**
- Gastos por posicionamiento en canales de distribución *ecommerce* - Gastos por adaptación *multiplataforma* de contenidos como la producción de animaciones, audios o modos agregados - Gastos por cobro de transacciones de plataformas de terceros	- Plataforma PWA o App que soporte narrativas interactivas. - Sistema de recolección de datos de interacción con la plataforma. - Contenidos narrativos *transmedia* que atraigan tráfico.
Reducir	**Incrementar**
- Gastos de *marketing* asociados la producción de piezas y al posicionamiento SEM - Gastos por derechos de reproducción: los productos deberían ser creados *in-house*, con autores ya contratados, no licenciados.	- Posicionamiento SEO - Gastos de mantenimiento y actualización de la plataforma PWA o App - Gastos para creación de contenidos multimedia

Fuente: Elaboración propia.

Según estos esquemas, la recomposición de la curva de valor debe hacerse para identificar, conocer y anaclizar los modelos mentales y requerimientos del usuario final que deriven en estrategias digitales adecuadas a sus necesidades.

4. CARACTERIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DIGITALES Y/O *CONSUMIDORES TRANSMEDIA*.

Una caracterización adecuada del *consumidor transmedia* debe partir de la diferenciación entre este y otros usuarios con características similares. Previamente se hizo una caracterización del *translector* basada en el concepto de Scolari (2009 y 2016), y sobre ella una distinción práctica entre *consumidor transmedia* y *lector transmedia* según el contexto al que refiera. Cuando hablamos sobre el consumo de medios nos referimos al *consumidor transmedia*, aquel capaz de acceder a universos narrativos a través de múltiples medios o dispositivos. Cuando contextualizamos estos usuarios desde sus rituales de lectura y escritura, o desde sus capacidades para compilar diferentes representaciones multimodales bajo un mismo universo narrativo, hablamos del *lector transmedia.*

El *consumidor transmedia* utiliza múltiples medios, entre esos digitales, pero no debe confundirse con el cliente digital quien puede definirse solamente como *consumidor de medios individuales* —consumidor que se acerca al contenido a través de un único medio—. En ese sentido, la caracterización del consumo sobre pantallas perfila al cliente digital, pero la definición de los *consumidores transmedia* no debería restringirse únicamente a los datos obtenidos por a través de medios electrónicos, sino que debería cruzar información sobre consumo de contenidos en formatos impresos y digital.

Sin embargo, el desconocimiento del cliente digital por parte de las editoriales o productoras de contenido se percibe problemático pues dificulta la determinación del *consumidor transmedia* y sus necesidades. Frente a este escenario de incomprensión sobre el usuario, resulta necesario conocer más sobre las formas de interacción y consumo de productos o servicios en medios electrónicos antes de diseñar nuevas propuestas de valor, sean pensadas como estrategias *transmedia* o *multiplataforma*.

Actualmente contamos con estudios descriptivos e interpretativos de las plataformas de distribución digitales que buscan caracterizar los comportamientos de consumo del cliente digital, pero no fue posible encontrar los mismos datos sobre el *consumidor transmedia* o sobre caracterizaciones que involucren la migración del lector entre medios impresos y digitales. Al parecer, editoriales y distribuidoras digitales manejan con reserva sus bases de datos recopiladas, dificultando entrecruzar resultados de ventas físicas con ventas digitales para señalar cuantitativamente las dinámicas de *transmedialidad.*

En ese caso, se partirá reconociendo que el cliente digital y el *consumidor transmedia* comparten ciertos hábitos de consumo, pero la descripción de los primeros no resulta concluyente para representar a los segundos. Sin embargo, una caracterización del cliente digital puede describir comportamientos sobre la lectura en pantalla que sirvan como guía para la toma de decisiones que atañen a desarrollos interactivos.

La caracterización del cliente digital se hizo a partir de los datos recopilador por Bookwire y Libranda, entre los años 2018 a 2021, sobre el consumo de libros digitales y audiolibros en plataformas como 24Symbols, Kobo, Leemur, Lektu, Nubico, Scribd y Storytel o en aplicaciones como Aldiko y eBiblio.

La tabla 24 compara datos recopilados por las descargas o el uso de las aplicaciones Aldiko y eBiblio, mientras que la tabla 25 mientras se enfoca en el uso de la plataforma Nubico. La tabla 26 centra en la comparación de las preferencias de consumo y formas de la interacción de los usuarios sobre los años 2018 a 2020, expuestas por Bookwire. La tabla 27 expone porcentajes de consumo por clasificación temática —ficción [F], no ficción [NF] o infantil y juvenil [I-J]— de cada país involucrado en el consumo de libros digitales en lengua española.

Tabla 24

Preferencias de consumo de aplicaciones Aldiko y eBiblio para lectura de ebooks en lengua española

	Aldiko					**eBiblio**				
	Cantidad usuarios	Dispositivo	OS	Horas de uso por mes	Modelo de negocio	Cantidad usuarios	Dispositivo	OS	Horas de uso por mes	Modelo de negocio
2019						116.560	Web App			Suscripción por renta
2020						257.315	Web App			Suscripción por renta
2021	300.000	Smartphones	Android: 90 al 98%	2h a 4h, depende del territorio.	Free (es una colección de muestras e e-reader)					

Fuente: Libranda (2021)

Tabla 25

Preferencias de consumo de libros digitales en lengua española, según Nubico en 2019 y 2020

	Nubico											
	Género	**Edad**	**País**	**Dispositivo**	**OS**	**Meses de mayor lectura**	**Día de la semana de lectura**	**Horas pico de lectura**	**Número de lecturas realizadas al año**	**Categorías más leídas**	**Categorías más escuchadas**	**Tiempo de uso**
2019	M: 37% F: 63%			Smartphone y Tablet: 69% eReaders: 31%	Android 70% iOS 30%	Julio Agosto Septiembre						
2020	M: 37% F: 63%			Smartphone y Tablet: 91% eReaders: 9%	Android 60% iOS 40%	Abril Mayo Agosto						

Fuente: Libranda (2019) a partir de datos de *Nubico*.

Tabla 26

Preferencias de consumo de libros digitales en lengua española, según Bookwire

	BookWire											
	Género	**Edad**	**País**	**Dispositivo**	**OS**	**Día de búsqueda de lecturas**	**Día de la semana de lectura**	**Horas pico de lectura**	**Número de lecturas realizadas al año**	**Categorías más leídas**	**Categorías más escuchadas**	**Tiempo de uso**
2018	M: 43% F: 57%	25-45	ES		Android	S - D	L → J	8 – 9 am 6 – 8 pm >10 pm	11,6 lecturas	**F:** Novela romántica, erótica, negra y thiller **NF:** Autoayuda, desarrollo personal	**F:** Novela negra **NF:**, Desarrollo personal, Historia, biografías	
2019	M: 45% F: 55%	18-50	ES	Laptop: 11,3% Smartphone: 7,2 % Kindle: 12,3% Tablet: 8,1%	Android	S – D – L	L → J	7 – 9 am 6 – 8 pm >10 pm	20 lecturas	**F:** Novela romántica, novela erótica		
			Latam y EEUU	Tablet y PC						**NF:** Ensayo, Desarrollo persona, Empresa, Actualidad		
2020	M: 50% F: 50%	>14 a 55	ES	Laptop: 12,5% Smartphone: 6,2 % Kindle: 12,6% Tablet: 10,1%	Android 62% iOS 38%		L → J		12,8 lecturas	**NF:** Política, humanidades, sociales **F:** Ficción general	**F:** Entretenimiento, crimen **NF:** Desarrollo personal, divulgación	**45 minutos al día**
			Latam							**NF:** Política, humanidades, sociales **F:** Ficción general	**NF:** Actualidad, divulgación, desarrollo personal, Emprendimiento **F:** Misterio, suspenso, comedia	

Fuente: Bookwire (2019) a partir de datos de *24Symbols, Kobo, Leemur, Lektu, Nubico* y *Storytel.* Bookwire (2020) a partir de datos de *24Symbols, Kobo, Leemur*, *Lektu, Nubico, Scribd, Wattpad* y *Publica.la)*

Tabla 27

Preferencias de consumo de libros en lengua española, según Bookwire

Libranda	País							
Clasificaciones temáticas / % en unidades vendidas	**España**	**EEUU**	**México**	**Argentina**	**Chile**	**Colombia**	**Perú**	**Otros latam**
Ficción								
2018	71,9%	52,3%	43,4%	51,2%	52,8%	38,5%	37,2%	49,1%
2019	70,7%	51,5%	44%	46,9%	49%	37,1%	32,9%	45,3%
2020	75,3%	61,3%	51,5%	49,7%	54,8%	46,3%	40,2%	52,9%
No ficción								
2018	22,7%	42,6%	50,7%	43,9%	39,5%	57,7%	56,5%	45,1%
2019	23,3%	43,1%	50%	47%	41,9%	57,8%	59,4%	48%
2020	17,7%	32,8%	42,1%	43,3%	34,5%	47,9%	49,4%	39,9%
Infantil								
2018	5,4%	5,1%	5,9%	4,9%	7,7%	3,8%	6,3%	5,8%
2019	6%	5,4%	6%	6,1%	8,6%	5,1%	7,7%	6,7%
2020	7%	5,9%	6,4%	7%	10,7%	5,8%	10,4%	7,2%

Fuente: Libranda (2021)

Además de estos datos tabulados, Bookwire (2021) presenta datos útiles para estimar el tamaño del mercado potencial y características sobre la demografía, psicográfia y conductas de la población lectora en digital. La consultora estima que "el 27,9% de todos los libros leídos en el último año, se leen en soporte digital", de los cuales el "29,7% de la población lee libros por ocio en soporte digital" (p. 29). Por ende, alrededor del 12% de todo el consumo de lecturas se da a través de una pantalla, de las cuales dos tercios —8%— pueden tender a motivos diferentes del ocio, y alrededor del 4% serán por entretenimiento.

Es de resaltar que en adelante describiremos en femenino debido a que todas las fuentes exponen cifras que señalan que el público objetivo de lectores en digitales es mayoritariamente femenino. Libranda muestra tendencias al igualamiento entre sexos donde priman las lectoras, y Bookwire expone diferencias de más de 20 puntos porcentuales.

Según Bookwire (2021) el 80,1% de las lectoras digitales tienen rutinas de lectura frecuentes (p. 29) y, en promedio, leen entre 11 a 13 lecturas anuales —descartamos la cifra de veinte lecturas anuales ocurrida en 2020, porque se interpreta como un consumo anómalo causado por el confinamiento obligatorio— lo que nos deja entrever que este segmento poblacional lee más que los promedios

nacionales, y parece que hay una relación entre la mayor cantidad de lecturas anuales y el mayor tiempo de uso digital. Este dato, como muchos de los informes Bookwire y Libranda, toman como muestra mayoritaria a países lectores como España o EEUU, porque juntos congregan más del 70% del mercado de libros digitales. Pero, si comparamos las cifras entregadas en *el promedio de tiempo de lectura mensual por usuario en 2021* (Libranda, 2021. p. 30), según las cuales el tiempo de lectura en formato digital en un país lector puede doblar el de uno que no lo sea, podríamos definir que las lectoras digitales en países como Colombia o México se aproximen a los cinco o seis libros anuales.

Las usuarias digitales en países lectores suelen interactuar con el *ebook* de lunes a jueves durante tiempos de lectura de que rondan los 45 minutos al día, durante horarios que corresponden a desplazamientos para la entrada o salida laboral, o previo a dormir. Dada la relación tiempo de uso-cantidad de lecturas, podemos estimar que en países de bajos índices de lectura el tiempo de uso se acerque a la mitad, es decir de 20 a 25 minutos.

Puede intuirse que la prevalencia de dispositivos móviles —*smartphones* con OS Android— sobre laptops o equipos más grandes para la lectura digital, en concordancia con los horarios de uso, se deba a la portabilidad de los móviles que facilitan la actividad durante trayectos en medios de transporte.

Basándonos en los datos de la fuente mencionada, podemos delimitar que la población lectora digital tiene entre 14 a 55 años, pero el mayor crecimiento de clientas digitales se presenta en población entre 25 a 34 años de edad. Entre ellas, parece que el consumo se asocia a mayores niveles de estudio (p. 29).

Respecto a las preferencias de consumo, vemos que la mayoría de los ingresos en la industria editorial digital provienen de la venta de contenidos de ficción —65% según Libranda (2021)—, situación que se asocia a la concentración actual del mercado en España donde se adquieren *ebooks* de ficción contemporánea, novela romántica y erótica. Sin embargo países en desarrollo como México, Colombia y Perú son mercados en crecimiento con menores capacidades económicas pero mayor cantidad de población que prefieren temáticas de no-ficción, los cuales pueden aportar mayor cantidad de lectoras que interactúen con el contenido sin que sean necesariamente clientas o estén dispuestas a pagar la 9,99€ por *ebook,* que parece ser la barrera psicológica del precio para el producto. Entendiendo que al nuevo modelo propuesto le interesará más la cantidad de interacciones que el valor económico por unidad, enfocarse en los territorios en crecimiento puede parecer una alternativa más eficiente para aumentar la base de usuarias-consumidoras.

A partir la información presentada, podemos realizar una caracterización de la cliente digital según categorías de segmentación de mercado divididas por datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, como se muestra en la tabla 28.

Tabla 28

Caracterización de la cliente digital de ebooks en lengua española, según categorías de segmentación de mercado.

<table>
<tr><th>Geográficos</th><th>Demográficos</th></tr>
<tr><td>País de conexión – descarga

España: 60 - 65%
México: 10 - 15%
EEUU: 8 - 10%</td><td>Género:
Mujer - 51 - 63%

Edad:
25-34 años

Educación:
Nivel de educación medio o alto.

Status socio-económico
Estrato medio:
- Usa transporte público, pero tiene acceso a educación elevada.
- Usa sistema operativo Android, luego, posiblemente celulares gama media.</td></tr>
<tr><th>Psicográficos</th><th>Conductuales</th></tr>
<tr><td>Motivación: ahorro
- 300.000 usuarios han descargado en un año Aldiko, una aplicación de lectura freemium.
- Sensibilidad al precio: 9,99€ máximo.

Segmento #1:
Lectora romántica - ficción:

<u>Países</u>: España, EEUU, Argentina, Chile

<u>Géneros:</u>
→ Ficción contemporánea
→ Novela romántica y erótica
→ Novela negra y policiaca
→ Filosofía, humanidades

<u>Motivación</u>:
ocio - diversión

Segmento #2:
Lectora pragmática - no ficción:

<u>Países</u>: México, Colombia, Perú

<u>Géneros:</u>
→ Ensayo y actualidad política
→ Autoayuda, desarrollo personal, bienestar y salud
→ Empresa y gestión

<u>Motivación</u>:
actualización o superación.</td><td>Hábitos de lectura:
Cantidad de compras:
12 libros digitales anuales / 1 libro digital mensual

Frecuencia de lectura:
Lee de lunes a jueves. Lector frecuente (80,1%)

Tiempo de interacción digital con lectura:
45 minutos de lectura al día

Momento de uso:
- Busca lecturas de sábado a lunes por la mañana
- Realiza sesiones de lectura durante trayectos al trabajo, o al llegar a casa
- Utiliza momentos de descanso para leer (>10 pm)

Hábitos de compra
Sensibilidad al precio:
Barrera psicológica de 9,99€ / mes para invertir en lectura

Hardware y software:
Lectura en Smartphone
Sistema operativo (OS) Android
Puede acceder a GooglePlayBooks y Google Chrome</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

De la caracterización de la cliente digital de *ebooks* podemos desprender dos segmentos de lectoras digitales potenciales, los cuales fueron construidos a partir de la diferenciación por opuestos de las características y comportamientos encontrados: el primero, las lectoras *románticas,* caracterizadas por el consumo de contenidos atemporales, sensibles e intelectuales como temas afines a la literatura y humanidades. El segundo, las lectoras *pragmáticas,* caracterizadas por el consumo contenidos informativos, prácticos e inmediatistas como temas de actualidad política, gestión o bienestar. Las figuras 16 y 17 presentan la visualización de dos proto-personas de clientas digitales basadas en la información recopilada.

Figura 16

Proto-persona de lectora romántica

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Proto-persona de lectora pragmática

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el mayor nivel de estudios está asociado a la mayor cantidad de consumo, y que la lectora *romántica* consume casi el doble de libros anuales que la *pragmática*, es posible que la *romántica* tenga estudios superiores y se ubique más cercana a los 34 años —edad máxima del segmento—, mientras que la *pragmática* tienda a los 25 años —edad mínima del segmento— y se encuentre desarrollando algún tipo de estudio.

La preferencias de consumo, la cantidad de lecturas anuales y la capacidad de gasto parecen estar asociadas a la región. Encontramos que, en promedio, las regiones donde prima la venta de ficción —España, EEUU— leen más libros anuales y compran por precios ligeramente más elevados. Las regiones donde prima la venta de no-ficción —México, Colombia— consumen cerca de la mitad de los libros anuales con una frecuencia de lectura menor, y gastan menos en *ebooks*.

También podemos identificar dos segmentos de lectoras cuyos deseos y motivaciones para utilizar el medio digital varían. El primer segmento, posiblemente asociado a la lectora *romántica*, se mueve por el ahorro porque el uso del medio electrónico supone menor gasto de adquisición, lo que le permitiría leer mayor cantidad de contenidos por precios menores. El segundo segmento, posiblemente asociado a la lectora *pragmática,* se mueve por el deseo de poder porque el uso del medio digital supone practicidad en la movilización de la información, lo que le permitiría incrementar sus competencias personales al optimizar los tiempos muertos entre actividades o trayectos.

Observamos dos condiciones de uso radicalmente diferentes: la lectura en dispositivos de gama media-alta dentro de espacios controlados y con acceso a conectividad de alta velocidad, y la lectura en dispositivos móviles de menor gama en espacios de alta movilidad con conectividad limitada. El formato digital elegido para cada tipo de uso debe considerar las exigencias de usabilidad de la situación, las capacidades de *hardware* del dispositivo que lleva y la conectividad disponible para cargar los *modos* soportados. En el primer caso, la lectora tendrá mayor atención por la reducción de estímulos externos, lo que posibilita interacciones más extensas con interfaces donde prime la textualidad, acompañadas información *multimodal* con archivos de gran tamaño —video, AR/VR—. En el segundo caso, la lectora accederá a la narrativa a través de smartphones en espacios no-controlados con conectividad limitada, por lo que parece preferible restringir ciertos modos de la información que requieran la descarga de archivos pesados —video, AR/VR— y reducir al mínimo posible la carga de caracteres para el modo textual.

Se propone entonces que la interacción con el contenido para cada tipología de lectora se valga de formatos digitales específicos que sean coherentes con la temporalidad de sus lecturas y los requisitos *multimodales* que presentan las situaciones para descubrir la información. En ambientes controlados se propone el uso formas narrativas con tendencia a la linealidad narrativa y a la interacción fluida, como *scroll books* e *inmersive books,* y en ambientes de alta movilidad el uso de formas con tendencia a la fragmentación de la linealidad narrativa o la interacción con *spots* o instancias específicas de información como sucede en los *map o multipath books*, formatos que se expondrán en el siguiente apartado.

5. RECOPILACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS EDITORIALES DIGITALES

En su página web, la editorial Editions at Play utiliza el término *Dynamic digital books* para referirse a la interfaz necesaria para la literatura electrónica, cuyas narrativas requieren de ciertas cualidades intransferibles al formato impreso. Listan las cualidades *dinámicas* como:

> *Data-led, locative, generative, algorithmic, sensor-based, fluid, non-linear, expandable, cookie-ish, personalised, proximal, augmented, real-time, time-sensitive, adaptive, collaborative,* and *share-y.*

Las cualidades *dinámicas* refieren a características interactivas de la interfaz narrativa asociadas a la transformación. Opuestas a las cualidades *estáticas* o por fijación, como la impresión en tinta, las *dinámicas* modifican la interfaz o su contenido en el tiempo –por eso son *real-time* o *time-sensitive*–.

La categoría *dynamic digital books* apela a un conjunto amplio de formatos digitales con los cuales aprovechar narrativamente la textualidad en el medio electrónico. Esta es solo una categoría descriptiva general para referirse a múltiples formatos narrativos en el medio digital que reúnan cualidades *dinámicas* convocadas alrededor del uso del *modo* textual como eje de la narración, caracterizándolo como *book* y diferenciándolo de cualquier otro formato audiovisual o digital.

Podemos entender los *dynamic digital books* como productos narrativos interaccionables que involucran tres actores con la narrativa: usuario, dispositivo –*hardware*–, y bases de datos programadas –*sotfware*–. A pesar de que en los *dynamic digital books* todos los actores pueden interaccionar a la vez con la narrativa, lo que haría conmutables las cualidades *dinámicas*, se clasificarán las cualidades *dinámicas* según la naturaleza de la relación entre el actor y la interfaz narrativa. En la tabla 29 se expone la clasificación planteada.

Tabla 29

Clasificación de cualidades dinámicas según la interacción del actor con la narrativa.

Tipo de interacción	**Interacción narrativa-usuario**	**Interacción narrativa-dispositivo**	**Interacción narrativa-bases de datos**
Definición	Transformación de la narrativa basada en modificaciones a la interfaz accionadas por gestos del usuario.	Transformación de la narrativa basada en modificaciones a la interfaz accionadas por cambios ambientales o locativos recibidos por el *hardware*	Transformación de la narrativa basada en modificaciones a la interfaz accionadas por cambios en la base de datos que utiliza.
Cualidades	*fluid, non-linear, expandable, augmented, collaborative, share-y.*	*locative, sensor-based, proximal, adaptive*	*Data-led, generative, algorithmic, cookie-ish, personalized,*
Expresión	Gestos: - tap - click - drag - scroll - press - swipe	Sensorores: - Acelerómetro - Barómetro - Sensor capacitivo - Giroscopio - GPS satelital - Podómetro - Magnetómetro - Infrarrojo - Sensor de luz	Tipo de datos: - Int - Float - Boolean - Strings - Char

	Entre otros posibles…	- Sensor de ritmo cardiaco Entre otros posibles…	Entre otros posibles…

Fuente: Elaboración propia.

Sería posible categorizar los *dynamic digital books* según cada una de las tipologías de interacción entre narrativa y usuario, *hardware* o *software*. Sin embargo, con la intención de clasificar en formatos descriptivos centrados en el *translector* optaremos por proponer categorías centradas en la relación entre la estructura narrativa y la interacción con la posición del usuario-lector y, a partir de ellas, delimitar las cualidades de la interacción con *hardware* y *software* para algunos casos.

Analizamos los desarrollos de la editorial inglesa Editions at Play desde las formas de navegación y posición del usuario respecto a la narrativa. Podemos concluir que existen por lo menos 4 tipos de *dynamic books: scroll book, multipath book, map book, inmersive book*. Cada uno requiere de ciertas características de la interfaz narrativa que detonan distintas experiencias de descubrimiento de la información para el usuario. La tabla 30 expone la clasificación de cualidades.

Tabla 30

Clasificación de cualidades dinámicas según tipología de dynamic digital book

Tipo de *dynamic digital book*	**Caso de estudio**	**Interacción narrativa-usuario**		**Interacción narrativa-dispositivo**		**Interacción narrativa-bases de datos**	
		Cualidades	Gestos	Cualidades	Hardware	Cualidades	Datos
Scroll Book	*Breathe*, Kate Pullinger	*fluid*	Drag Swipe	*Locative* *sensor-based*	GPS satelital Cámara Sensor capacitivo	*Data-led* *cookie-ish* *personalized*	Geolocalización *Device ID*
	All This is Rotting, Alan Trotter	*fluid*	Scroll Swipe	*sensor-based*	Acelerómetro Giroscopio	*Generative* *personalized*	Velocidad de movimiento, Inclinación de pantalla
	STRATA, Tommy Lee Edwards & I Speak Machine	*fluid*	Scroll Tap		Sensor capacitivo		*Device ID*
Multipath Book	*WeKissThe Screens,* Tea Uglow	*non-linear*	Drag	*sensor-based* *adaptive*	Acelerómetro Giroscopio	*Generative* *personalized*	Velocidad de movimiento, Inclinación de pantalla
	The Truth About Cats & Dogs, Sam Riviere and Joe Dunthorne	*non-linear*	Tap	*adaptive*	Sensor capacitivo	*personalized*	
Map Book	*SEED,* Joanna Walsh	*non-linear* *expandable*	Drag Tap	*adaptive*	Sensor capacitivo	*personalized*	
Inmersive Book	*Entrances & Exits,* Reif Larsen	*augmented* *non-linear*	Drag Tap	*Locative*	Sensor capacitivo	*generative*	
	The Shape of Clouds, Gianrico Carofiglio	*augmented* *fluid*	Tap	*Locative* *sensor-based* *adaptive*	Acelerómetro Giroscopio GPS satelital Sensor capacitivo	*generative*	Velocidad de movimiento, Inclinación de pantalla Geolocalización *Device ID*

Fuente: Elaboración propia.

Los *scroll books* disponen la información unidireccionalmente en un lienzo vertical u horizontal. La navegación de este lienzo se hace de manera lineal y la información fluye, entrando y saliendo, del área visible de la pantalla por acción del gesto del usuario. En los casos analizados, esta tipología de formato fue utilizada para narraciones con una linealidad temporal donde las voces que intervienen se intercalan y dialogan.

Los *multipath books* proponen múltiples caminos para acceder a narrativas no-lineales sobre un lienzo que puede ser navegado vertical u horizontalmente. En los casos analizados, esta tipología de formato fue utilizada para narraciones en las cuales múltiples voces involucradas en la historia se relacionan por sobreposición o indican una misma temporalidad entre voces yuxtapuestas.

Los *map books* comparten con los *multipath books* la no-linealidad narrativa, con la diferencia de que en estos el área de navegación es visualizable como una cartografía interactiva, en la cual se encuentran instancias de información, o *spots*, que son accionados por gestos del usuario para descubrir la información que contienen.

Los *inmersive books* agregan un eje de profundidad —eje z— al espacio de navegación, planteando que la narrativa debe ser recorrida en tres direcciones, sin importar si es lineal o no-lineal. En los casos analizados, este formato fue usado para aumentar multimodalmente la experiencia de navegación por la información, proponiendo lecturas alternas, disruptivas o redundantes entre la información textual y la no-textual.

Podrían definirse otros formatos a partir de la combinación de las variables de interacción entre narrativa y usuario, *hardware* y *software*. De hecho observamos que aunque Editions at Play lista las cualidades *dinámicas*, no utiliza la totalidad de alternativas enunciadas. Cualidades *dinámicas* como *algorithmic, cookie-ish, proximal, collaborative*, y *share*-y quedan apenas sugeridas como terrenos de exploración para narrativas que se transformen en función de algoritmos, intereses personales, proximidad del dispositivo respecto a localizaciones, colaboración entre usuarios o intercambios del archivo.

Editions at Play desarrolló la mayoría de sus interfaces narrativas entre 2016 y 2018, sin embargo el diseño de *dynamic digital books* bajo estrategias *transmedia* también podrá valerse del uso de tecnologías que se han desarrollado exponencialmente a partir del 2018, como la inteligencia artificial, reconocimiento facial y gestual, realidad aumentada, realidad virtual, *blockchain* de información, entre otros, para apropiar y aplicar las cualidades *dinámicas* a las historias, la exposición de información o inventar nuevos modos de interactuar con narrativas.

INVESTIGACIÓN DE USUARIAS

La investigación exploratoria bajo métodos interpretativos, como estados del arte o análisis de caso, aportó categorías útiles para contextualizar, clasificar y analizar aspectos sobre las tecnologías, usuarios, y estado de la competencia en los mercados involucrados con productos editoriales digitales, los cuales quedaron consignados en instrumentos como matrices de comparación por categorías, cuadro estratégico o curvas de valor. Algunos ítems categorizados y analizados fueron: formatos digitales *no-estandarizados;* productos narrativos digitales innovadores; modelos de negocio digital y sus formas de monetización; y algunos esquemas de interacción narrativa-usuario. Con estos se analizó el contexto de mercado y oportunidades para el desarrollo de productos y servicios. Además, la investigación también proporcionó conocimientos informados sobre las lectoras digitales basado en patrones de consumo de *ebooks* en lengua española e interacción con el medio digital.

A partir de la investigación exploratoria pudimos definir que los productos digitales caracterizados como *ebooks* reproducen las estructuras productivas y narrativas del medio impreso sobre el electrónico, expresadas en tres aspectos: en las estrategias de comunicación, en el diseño de la interfaz del contenido y en los modelos de negocio del impreso en el medio digital. Por ende, su dinámica de producción asume que la consumidora digital se comporta de manera idéntica a la consumidora de impresos, pero vemos que tal homogenización entre medios y el igualamiento entre usuarias deriva en productos digitales percibidos como de menor valor.

Resulta problemático el desconocimiento de las editoriales respecto a múltiples tipologías de usuarios digitales y sus formas de interacción con contenidos digitales, o a sus preferencias de consumo de productos y servicios en medios electrónicos. Los estudios longitudinales sobre el consumo de productos editoriales digitales solo reconocen una tipología de usuario digital denominada como "cliente digital", asociada al consumo de textos medios individuales con productos *multiplataforma*. Además, estos muestran la primacía del género femenino sobre el masculino respecto al uso y descarga de lecturas digitales. Por ende, resultaría lógico describir en femenino como "usuaria digital" a la consumidora de productos editoriales digitales y enfocar el estudio en el descubrimiento de sus características.

Sin embargo, este enfoque simplificador —que guía las recomendaciones actuales para el desarrollo de *ebooks* y plataformas asociadas— parece haber entrado en conflicto con el comportamiento del mercado de los últimos años que tiende al decrecimiento en la demanda por productos *multiplataforma* por venta unitaria. En contraposición, el aumento de la demanda por productos *transmedia* bajo modelos de negocio digitales argumenta la posibilidad de desarrollar otras aproximaciones para investigar a las usuarias digitales. En ese contexto, se propone indagar comportamientos conductuales y psicográficos de la *consumidora transmedia* y/o *translectora* en la cual se expongan: estrategias de

comunicación adecuadas para entregarle información a través de medios digitales, formatos interactivos para la navegación y formas de monetización eficientes para el usuario digital.

Este capítulo denominado “investigación de usuarias” indaga las relaciones entre las categorías definidas durante la investigación exploratoria y los comportamientos y preferencias de las usuarias reclutadas, con la intención de validar el grado de compatibilidad de la “cliente digital” —descrita en los estudios longitudinales de Libranda y Bookwire— respecto a la *consumidora transmedia.* Esto buscando generar conocimientos basados en datos para guiar las etapas de desarrollo de productos adecuados a la *translectora.*

En la tabla *Recomposición de la inversión para innovar el sector editorial digital* se definieron categorías para el desarrollo de nuevos productos digitales –página 93–. La “investigación de usuarias” busca información para la toma de decisiones respecto a cada una de las categorías expuestas en la tabla. Las etapas 6 y 7 programan la recopilación de datos sobre las usuarias y brindan información para la creación de contenidos *transmedia*; y la etapa 8 entrega requerimientos sobre funcionalidades deseadas para la experiencia de lectura e interacción satisfactoria, en los cuales se definen herramientas narrativas y formatos multimedia que deberían desarrollarse en una posible nueva interfaz.

Esta investigación de usuarios se plantea como una investigación exploratoria bajo metodología *DCU,* basada en estudios descriptivos transversales que se ejecutan a partir de técnicas remotas automatizadas (cuestionarios interactivos) para recolección de datos primarios sobre el *consumidor transmedia.* Los datos de la interacción de la usuaria con las interfaces de cuestionarios son recopilados en instrumentos de tabulación de bases de datos, enlazados por APIs RESTful dentro de QuantUX, y con ellos se generan *dashboards* para la visualización de datos y toma de decisiones estratégicas.

Cruzando la herramientas de prototipado de interfaces Figma y QuantUX, se desarrollaron tres cuestionarios interactivos dentro de una interfaz similar a un *on-boarding* —páginas preliminares con las que personalizamos características al iniciar una aplicación— para navegar por varias pruebas desde cualquier celular o computador —ver la tabla 16, en la página 76—. Los cuestionarios están enlazados entre sí, a los cuales se puede acceder a partir de un mismo vínculo. Todas las interacciones quedan consignadas en videos de seguimiento del recorrido del usuario, y en instrumentos de visualización del trayecto como *heat map* y *journey map* generados por la herramienta QuantUX. La cuantificación de las respuestas se hace en una tabla formateada y filtrada en Excel, y se visualizan como *dashboards* generados a partir de los datos recopilados.

El primer cuestionario incluye preguntas de opción múltiple para la identificación de sujetos cuyas prácticas de consumo y producción de contenido entre medios los perfilan como *consumidores transmedia.* Este cuestionario excluye los perfiles fuera del segmento de estudio, y solo deja acceder a los siguientes a quienes encajen como *consumidores transmedia* y/o *translectores*.

El segundo cuestionario profundiza en aspectos conductuales como hábitos de lectura, gasto habitual por formato y soporte de lectura, entre otros, y en aspectos psicográficos como preferencias por género

del contenido, espacios preferidos para leer, motivación a la lectura, entre otros. El tercer cuestionario se enfoca en medir la satisfacción —o insatisfacción— por el desarrollo de funcionalidades asociadas a la experiencia de lectura.

Estos cuestionarios para la investigación exploratorias descriptiva transversal preguntan por las mismas categorías descritas en la caracterización y segmentación de clientes digitales hechas por las consultoras Libranda y Bookwire, pero aplicadas a *consumidoras transmedia* y *translectoras.* A partir de estos datos será posible:

a) Identificar los diferentes segmentos de *consumidoras transmedia* y/o *translectoras* a nivel demográfico (Edad, ciclo de vida, nivel de ingresos, ocupación, nacionalidad)
b) Identificar los diferentes segmentos de *consumidoras transmedia* y/o *translectoras* a nivel conductual (hábitos de lectura, número de lecturas anuales, ocasiones de uso, tiempo de uso, y decisiones de compra, patrones de búsqueda de información previa o posterior a la lectura).
c) Identificar diferentes segmentos de *consumidoras transmedia* y/o *translectoras* a nivel psicográfico (preferencias de consumo de productos digitales, como géneros, temáticas)
d) Conocer las motivaciones de las *translectoras* respecto a la interacción con el contenido digital (razones de uso, rituales asociados, gustos, formatos preferidos)
e) Determinar capacidades de pago de *consumidoras transmedia* y/o *translectoras.*

A partir de la investigación será posible identificar la existencia de consumidores digitales alternos al “cliente digital”, y establecer coincidencias o diferencias entre múltiples tipologías de usuarios digitales.

En conclusión, la implementación de este método de investigación generará información para la toma de decisiones estratégicas asertivas respecto a poblaciones lectoras digitales actualmente desatendidas, lo que posiblemente derivará en estrategias para creación de contenidos ajustada a los modelos mentales y preferencias de las usuarias —intereses, temáticas o géneros encontrados— y el desarrollo de interfaces digitales cuyas funcionalidades sean deseadas por su público objetivo.

6. DEFINICIÓN DE USUARIAS

Basándonos en las tipologías de consumidores de medios según Scolari (2009. p. 597) (2016. p. 181) podemos establecer que el *consumidor de medios individuales* de Scolari se asemeja al "consumidor digital" de Libranda y Bookwire, entendiendo que este sujeto accede a través de un único medio al contenido, en este caso un medio digital que nos resulta indefinido porque las mediciones de las consultoras no concluyen nada respecto a la transición entre medios durante la lectura. A partir de estas tipologías podemos establecer la tabla 31, en la que se diferencian los consumidores según comportamientos asociados al consumo, relación y producción de contenido.

Tabla 31

Comparativa entre tipologías de consumidor digital

	Consumidor digital	Consumidor transmedia	Translector
Accede a textos individuales a través de un único medio	X		
Acceder al contenido narrativo a través de múltiples medios o dispositivos		X	X
Compila información multimodal y la reconstruye como parte de un mismo universo narrativo que se expande entre plataformas		X	X
Combina actos de interpretación (reflexión) con actos de creación/producción/interacción.			X

Entendemos que el *translector* se caracteriza porque es sujeto de tres prácticas relacionadas con la lectura: navega entre múltiples medios durante la lectura, consume extensiones diegéticas multimodales del relato, y produce creativamente contenido relacionado a lo leído. Por eso, la identificación del *translector* requiere del reconocimiento de estas tres prácticas: salta deliberadamente entre medios para acceder a información relacionada con la narrativa; profundiza la información recibida asociando múltiples fuentes de información multimodales*;* y produce contenidos relacionados para interactuar con comunidades de sentido.

El cuestionario para la identificación de *translectoras* pregunta por acciones concretas en las cuales, necesariamente, se deben llevar a cabo las tres prácticas descritas. La tabla 32 muestra la estructura del primer cuestionario para la identificación de usuarios. En ella se describen acciones ubicadas en la cotidianidad de una potencial *translectora*, referentes a la navegación entre medios, consumo multimodal y producción creativa de nuevos relatos. Por ende, serán reclutables como *translectores* quienes cumplan al menos un aspecto dentro de cada una de las tres condiciones y, dentro de ese grupo, se enfocará el estudio en *translectoras* que correspondan a mujeres de 25 a 34 años de edad dado que representa la población con mayor crecimiento en usuarias digitales, según Libranda (2021).

Tabla 32

Cuestionario para la identificación de la translectora

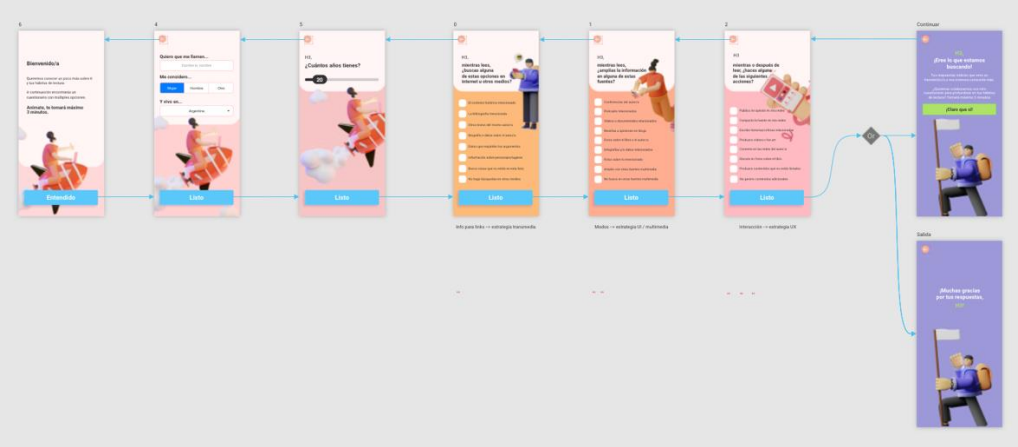
Datos demográficos		- Edad - Género - País de residencia
Navegación entre medios	Mientras lees o después de leer ¿buscas alguna de estas opciones en internet u otros medios?	- El contexto histórico mencionado - La bibliografía mencionada - Otros textos del mismo autor/a - Biografía o datos sobre el autor/a - Datos que respalden los argumentos - Información sobre personajes o lugares - Busco cosas que no están en esta lista - No hago búsquedas en otros medios
Consumo multimodal de extensiones del relato	Mientras lees o después de leer ¿amplías la información en alguna de estas fuentes?	- Conferencias del autor/a - Podcasts relacionados - Videos o documentales relacionados - Reseñas u opiniones en blogs - Foros sobre el libro o el autor/a - Infografías y/o datos relacionados - Fotos sobre lo mencionado - Amplío con otras fuentes multimedia - No busco en otras fuentes multimedia
Prácticas de producción de contenidos relacionados	Mientras lees o después de leer ¿haces alguna de las siguientes acciones?	- Publico mi opinión en redes - Comparto la fuente de información en mis redes - Escribo historias o críticas relacionadas - Produzco videos o *fan art* - Comento en las redes del autor/a - Produzco contenidos que no están listado - No genero contenidos adicionales

La figura 18 muestra el diseño de la interfaz para la prueba de identificación de *translectores*. Esta se envió a través del link: https://rb.gy/kwth8i (short link), que redirige a https://quant-ux.com/#/test.html?h=a2aa10apOxZjoZKkCr4YApuxVlWDy9uPBLDzyj31GH6xM0cfLPiHQYeD8flC

Las respuestas quedan consignadas en una base tabulada, la cual se programó para identificar los casos de respuestas que aplican al perfil demográfico de *translectora* deseado y realicen al menos una práctica dentro de cada una de las tres preguntas.

Figura 18

Diseño de interfaz para la prueba de identificación de translectores



Nota: Puede acceder a una visualización del cuestionario entrando al siguiente link https://youtube.com/shorts/-01hENw-q1A

Fuente: Elaboración propia.

7. DEFINICIÓN DE PREFERENCIAS DE CONSUMO

Una vez conformado el grupo de enfoque, se procede al segundo cuestionario. Este cuestionario se compone de tres fases de profundización: primero, aspectos demográficos; segundo, aspectos conductuales; y tercero, aspectos psicográficos de las *translectoras*, con los cuales es posible analizar y delimitar segmentos de la población relevantes para el proyecto según sus: motivaciones personales, gustos, temáticas y preferencias de consumo de la información. La recopilación de esta información pretende contrastar cuantitativamente la caracterización geográfica, demográfica y conductual de la *translectora* respecto a la "cliente digital".

La tabla 33 expone la estructura de las primeras dos fases del segundo cuestionario. Los datos requeridos se han categorizado según la segmentación que perfilan: geográfica, demográfica o conductual. Dentro de la segmentación conductual encontramos el "género del último consumo", que atiende a los géneros expuestos en la tabla 34 donde se expone la comparación entre categorizaciones por géneros según la plataforma de *ecommerce.* Para este proyecto fue utilizada la categorización de iBooks dentro del cuestionario porque, al tener menos descriptores, implica menor carga cognitiva dentro de una prueba que debe ser tan ágil como sea posible.

La tabla 35 expone de la tercera fase del segundo cuestionario de profundización, enfocada en la segmentación psicográfica de la *translectora*. Por último, la figura 19 muestra el prototipo de este cuestionario.

Tabla 33

Categorías geográficas, demográficas y conductuales para profundización en translectoras.

1	**Geográficos**		País de conexión	Argentina, Colombia, Chile España, EEUU, México, Perú, Otros latam
2	**Demográficos**		Género	Masculino / Femenino / Otro
			Edad	[valor absoluto de 0 a 100]
			Nivel educativo alcanzado	Hasta primaria / Secundaria / Técnico-tecnológico / Pregrado / Posgrado
			Dispositivo	Smartphone / Tableta / Computador / Otro
			OS del dispositivo	Android / iOS
3	**Conductuales**	Encuesta último consumo	Género del último consumo	*Ver tabla 36 en la siguiente página – "Categorización por géneros según plataformas de ecommerce de libros".*
			Formato del último consumo	Libro impreso / Ebook
		Encuesta conductas habituales	Frecuencia semanal de lectura (semana pasada)	L, M, M, J, V, S, D
			Gasto en libro impreso (último consumo -mensual)	[valor absoluto en USD]
			Gasto en libro digital (último consumo - mensual)	[valor absoluto en USD]
			Tiempo de lectura diario	[valor absoluto entre 0 a 200 minutos]
			Lugar de lectura	Trayectos en transporte / Hogar / Oficina / Café-restaurante / Colegio-Universidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34

Categorización por géneros según plataformas de ecommerce de libros

Amazon	Google Play Books	iBooks
Arte y Fotografía	Arte y recreación	Arte y espectáculo
Autoayuda	Auto-ayuda	Biografías y memorias
Biografías y Memorias	Biografías y memorias	Ciencia ficción y fantasía
Calendarios	Computadoras y tecnología	Ciencia y naturaleza
Ciencia Ficción y Fantasía	Ciencia ficción y fantasía	Cocina, gastronomía y vinos
Ciencia y Matemáticas	Educación	Cómics y novelas gráficas
Cristianismo	Ficción y literatura	Informática e internet
Cómics y Novelas Gráficas	Historia	Deportes y vida al aire libre
Computadoras y Tecnología	Infantil	Educación
Crianza y Relaciones	Misterio y Thrillers	Estilo de vida y hogar
Derecho	Negocios e inversiones	Ficción y literatura
Deportes y Actividades de Exterior	Religión y espiritualidad	Historia
Libros de Cocina, Comida y Vino	Romance	Humor
Libros para Niños	Salud, cuerpo y mente	Juvenil
Habilidades, Hobbies y Hogar		Misterio y suspenso
Historia		Negocios y finanzas personales
Humor y Entretenimiento		Infantil
Ingeniería y Transportes		No ficción
Misterio, Thriller y Suspenso		Para madres y padres
Negocios e Inversión		Política y actualidad
Referencia para la Educación		Referencia
Libros LGBT		Religión y espiritualidad
Literatura y Ficción		Rincón independiente
Libros Electrónicos Médicos		Romance
Libros para Adolescentes y Jóvenes		Salud, mente y cuerpo
Política y Ciencias Sociales		Técnicos y profesionales
Preparación de Pruebas		Viajes y aventura
Religión y Espiritualidad		Libros de texto
Referencia		
Romance		
Salud, Ejercicio Físico y Dietas		
Viaje		

Nota: Esta tabla amplía la información de la tabla anterior para el apartado “género del último consumo”. Aquí se exponen las diferentes categorizaciones por géneros que usan las plataformas Amazon, GooglePlayBooks y iBooks.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35

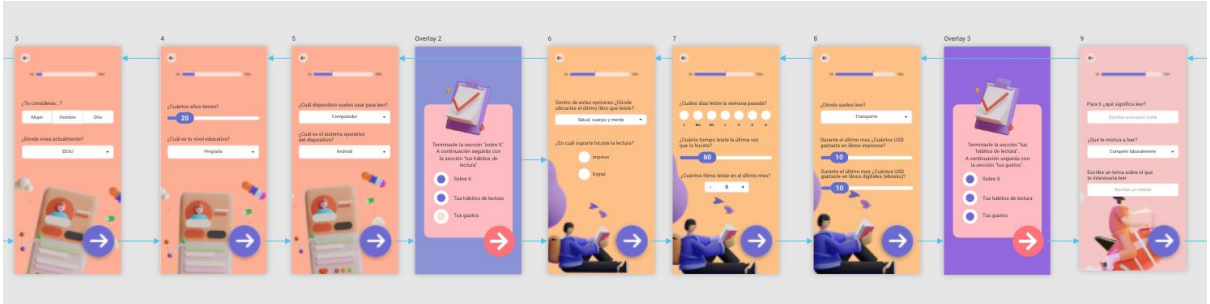
Categorías psicográficas para profundización en translectoras.

4	**Psicográficos**	Motivaciones	Deseo básico	Ahorro / Competitividad / Tranquilidad / Curiosidad / Contacto social / Status
			Motivación	Competencia laboral / Autosuperación / Entretenimiento o relajación / Aprendizaje/ Contacto social / Otro
5	**Preferencias de consumo**	Gustos	Temas de interés	*Pregunta abierta*
			Para ti ¿Qué significa leer?	*Pregunta abierta*
		Preferencias	Satisfacción o insatisfacción por tipo de funcionalidad	Casos de: Texto / hipervínculos / imagen / audio / interactividad / video / AR/VR / Share-y
			Beneficio que encuentra en medios digitales para la lectura	Ahorro / Practicidad y movilidad / Usabilidad / Contacto social / Moda / Ninguno
			Desventaja que encuentra en medios digitales para la lectura	Fatiga visual / Desconocimiento de los dispositivos / Desafecto en la experiencia / Imposibilidad de coleccionar / Dificultad para apuntar / Otro / Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Diseño de interfaz para la encuesta de profundización I



Nota: Puede acceder a una visualización del cuestionario entrando al siguiente link https://youtu.be/NIFb51tZqTg

Fuente: Elaboración propia.

El segundo cuestionario buscó obtener datos para contrastar cuantitativamente la caracterización conductual y psicográfica de la *translectora* respecto a la caracterización de la "cliente digital" obtenida por Libranda y Bookwire, en lo referente a las secciones *motivaciones* y *gustos* descritas en el proto-persona de la "cliente digital" —ver páginas 100 y 101—.

8. FUNCIONALIDADES PARA LA INTERFAZ DIGITAL.

El tercer cuestionario continúa con la profundización sobre aspectos psicográficos de las *translectoras* asociados a la satisfacción de las usuarias respecto a funcionalidades relacionadas con la extensión de la lectura o de información multimodal. Para ello se planteó un cuestionario de tipo Kano Análisis para priorizar funcionalidades según las categorías de valor: esperada, unidimensional, atractiva, indiferente o indeseable (León, M. 2018). Con esta técnica podemos definir de manera cuantitativa el grado de importancia o deseo que atribuye la *consumidora transmedia* a posibles herramientas interactivas.

Se plantea una escala de valor y se pide a las participantes de la prueba que califiquen su grado de satisfacción acorde a la presencia o ausencia de funcionalidades multimodales que pueden añadirse al *dynamic book.* La participante prioriza estos formatos según el grado de satisfacción que implicaría para su experiencia. Así podríamos determinar funciones a desarrollar en la interfaz narrativa y priorizar su desarrollo en un *backlog* concreto.

La tabla 36 expone los elementos multimodales a validar con el método de Kano análisis, y la figura 20 muestra el prototipo de este cuestionario.

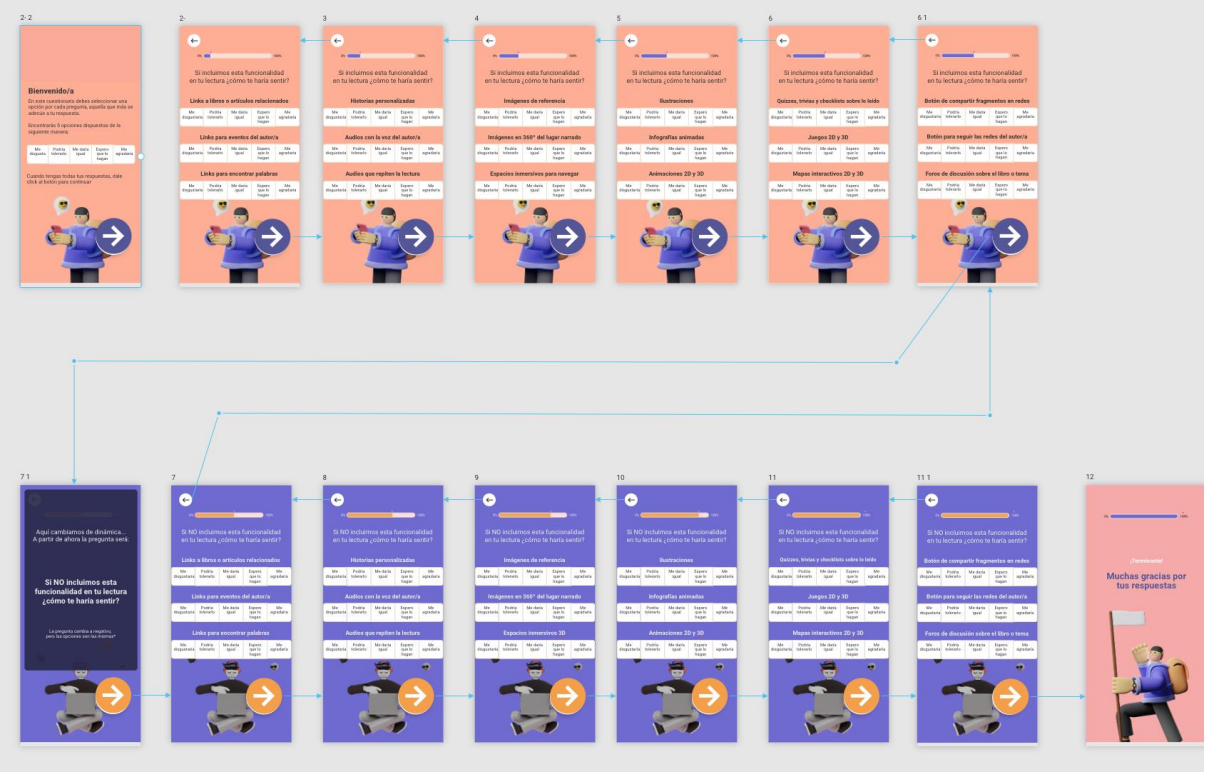
Tabla 36

Elementos multimodales para validar con Kano Análisis

Hipervínculos a páginas web relacionadas	Audios con la voz del autor/a	Foro de discusión sobre el libro por temas	Quizzes y trivias	Videos del autor/a
Hipervínculos / Overlay a libros relacionados	Audios que siguen la lectura	Ilustraciones	Checklists interactivos	Mapas interactivos 2D
Hipervínculos / Overlay para encontrar significado de palabras	Imágenes de referencia sobre lo narrado	Infografías animadas	Juegos 2D	Mapas 3D
Hipervínculos para inscribirse en eventos del autor/a	Imágenes 360 de los lugares mencionados	Animaciones 2D	AR / Proximidad	*Share*: Compartir fragmentos en redes sociales
Texto personalizado por intereses, cookies, locación	Espacios inmersivos de navegación	Animaciones 3D	VR / Giroscopio	*Follow*: Redes sociales de los autores y relacionados

Figura 20

Diseño de interfaz para la encuesta de profundización II



Nota: Puede acceder a una visualización del cuestionario entrando al siguiente link https://youtube.com/shorts/CKZukLbMqEc

Fuente: Elaboración propia.

Este cuestionario también buscó obtener datos para contrastar cuantitativamente la caracterización psicográfica de la *translectora* respecto a la clienta digital, en lo referente a la sección *modalidad de la información* descrita en el proto-persona de la "cliente digital" —ver páginas 100 y 101—. Esta etapa sirvió para determinar funcionalidades intransferibles al medio impreso que fueran deseadas por las *translectoras*, con las cuales plantear nuevas experiencias en el medio digital. La cuantificación según la escala de valor del Kano análisis priorizó los formatos multimedia que deben ser desarrollados y programados dentro de la nueva interfaz narrativa.

Como conclusión a las etapas 7 y 8, podemos establecer que la recopilación de datos conductuales y psicográficos puede informar las estrategias de diseño para la creación de contenidos coyunturales relevantes que movilicen tráfico monetizable. Los datos conductuales y psicográficos retribuyen los procesos de elección y consumo, por ejemplo de temáticas relevantes dentro de una coyuntura o temporalidad específica, expresando los intereses específicos de las audiencias que podrían atraer la mayor cantidad de tráfico e interacciones que posibilite el nuevo modelo digital editorial. Con los datos recopilados podremos: proponer estrategias de mercadeo alineadas con las motivaciones a la lectura de la usuarias; perfilar temas coyunturales relevantes para ellas; definir *modos* de la información afines sus

modelos mentales; y delimitar estrategias narrativas entre medios adecuadas a las expectativas de *consumidora transmedia*, entre otros.

9. MODELO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DIGITALES EN EDITORIAL PLANETA

El Design Council (2020. p. 16) retoma el esquema de la *escalera de diseño* del Danish Design Centre, en la cual se exponen conceptos para diferentes niveles de integración del diseño dentro de la estrategia empresarial o dentro de la gestión de sus modelos de negocio. Utilizando este esquema podemos ubicar los modelos editoriales *multiplataforma,* enfocados en la de producción de impresos, como una integración del diseño como adecuación estética —*as a form-giving*—. Un ejemplo de estos es el modelo *workflow-print first* descrito por De Meester *et al*. (2014), cuyas etapas reflejan una clara similitud con el proceso actual de Editorial Planeta.

No obstante, la *escalera de diseño* propone la existencia de otros niveles de acoplamiento del diseño dentro de la estructura y estrategia organizacional como el *diseño como proceso* y el *diseño como estrategia*. El *diseño como proceso* se alcanzaría por la integración de etapas del proceso de diseño aplicados a etapas tempranas de la cadena de valor. Esto podría ser interpretado como la implementación de *marcos para la creación* e *innovación* dentro de áreas que exceden el campo del diseño. Por ende, hablamos de la implementación de procesos y perspectivas que enfoquen soluciones motivadas por la compresión de la complejidad del problema bajo nuevas variables como puede serlo el involucramiento de investigación sobre los usuarios, que es un proceso propio del pensamiento de diseño. El *diseño como estrategia* llevaría la implementación de estos marcos no solo a procesos específicos, sino al desarrollo mismo de la estrategia del negocio que afecta toda la cadena de valor. Implica re-pensar y re-definir la propuesta de valor de la empresa, redistribuir sus áreas internas y proponer nuevas interacciones entre ellas que ayuden a posicionarse en el mercado acorde a los escenarios futuros deseados.

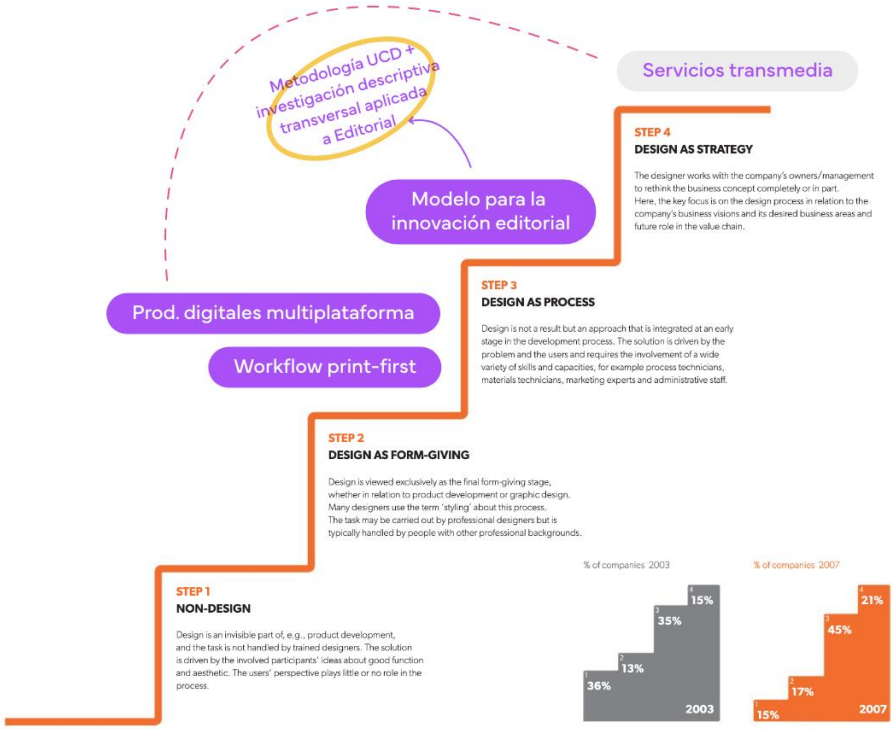
Comprendiendo la prospectiva sobre el sector editorial que se ha hecho en este trabajo, según la cual el escenario futuro implica el crecimiento de la demanda por productos *transmedia* bajo modelos de negocio digitales, inferimos que las editoriales deberán modificar sus productos y servicios ofertados y, para lograrlo, sus procesos internos. Parece necesario indagar por nuevos niveles de integración del diseño dentro de las estructuras de producción editorial que posibiliten el desarrollo de nuevos productos y servicios editoriales *transmedia.*

La figura 21 expone una comparativa de los modelos de diseño de productos digitales editoriales basada en el esquema de la *escalera de diseño,* en la cual se ubican los modelos de diseño para productos digitales *multiplataforma*, *modelo para la innovación editorial* y *modelo de servicios transmedia*. A continuación, se hará una descripción de estos modelos de diseño para la creación de productos digitales: el primero, modelo *multiplataforma* basado en De Meester (2014), el cual es comparado con el modelo actual para la producción de *ebooks* de Grupo Planeta Colombia para identificar similitudes entre ellos; el segundo, *modelo para la innovación editorial* surge a partir del análisis y crítica de los procesos *multiplataforma* estudiados y propone un nuevo modelo para la innovación en productos digitales editoriales basado en la integración de procesos tempranos de investigación de usuario dentro de la

cadena de producción. Todo lo anterior se estudia con miras a plantear un tercer escenario posible de servicios *transmedia* editoriales, el cual debe primero pasar por la implementación del *diseño como proceso.* En esa transición, el desarrollo de un modelo para la innovación editorial enfocado en la investigación de usuario remota —que es el objetivo de este proyecto— juega un papel crucial.

Figura 21

Comparativa de modelos de diseño de productos digitales editoriales basada en el esquema de la escalera de diseño



Fuente: Elaboración propia, basada en el esquema de *escalera de diseño,* del Danish Design Centre (2001), expuesto en Design Council (2020)

Comparación de etapas del proceso editorial

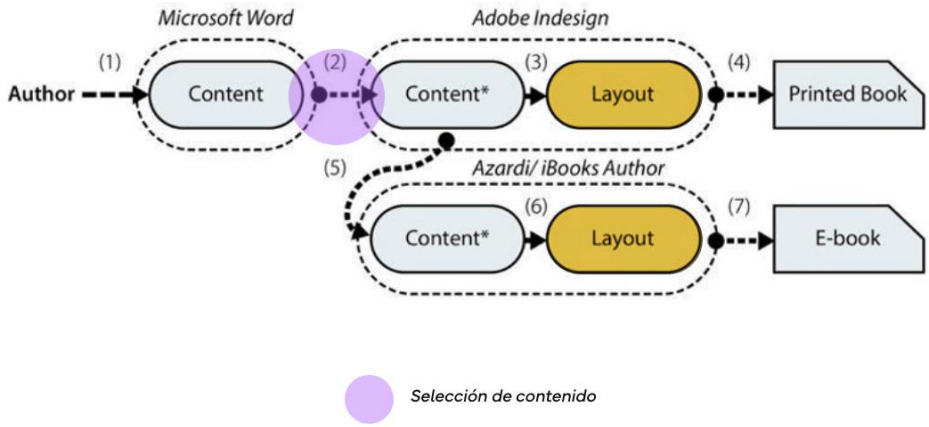
Modelo de producción editorial multiplataforma

De Meester *et al.* (2014) exponen un modelo descriptivo del proceso editorial para impresos que construyeron junto a 19 editores expertos en Bélgica. Su modelo *Workflow print-first* expresa el orden de las actividades más recurrentes o promedio de un contenido editorial desde su entrega a la editorial hasta la producción del libro o *ebook* finalizado. La figura 22 expone este modelo. Inicia cuando el autor crea y entrega una obra sin finalizar a la editorial [1], usualmente en algún formato compatible con Microsoft Word, que ingresa como *input* al sistema editorial. Luego pasa a una etapa de Edición [2/5], lo que requiere del trabajo especializado de un editor que hace modificaciones al texto recibido. Una vez aprobado por editori y autor, el texto pasa a la fase de Diseño (*Layout*) que se divide en dos vías posibles:

diseño impreso y diseño digital. El diseño impreso se estructura visualmente en Adobe InDesign para ser enviado a impresión [3] y derivar en el libro impreso (*Printed book*) o producto impreso finalizado [4]. En el diseño digital no hay un monopolio del software profesional —cabe resaltar que el estudio se hace en 2015—. Usan varios posibles como Azardi, iBooks Authors, etc. [6] y de ese trabajo resulta el *ebook* o producto digital finalizado [7].

Figura 22

Modelo de producción editorial multiplataforma: Workflow print-first, según De Meester (2014)



Fuente: De Meester *et al* (2014). Los resaltados en morado y amarillo son modificaciones propias.

Como se marca en morado en la figura 22, entendemos que el proceso de selección de contenido sucede como resultado de la interacción entre el autor —como creador de contenido— y el editor —como seleccionador y curador de contenido—.

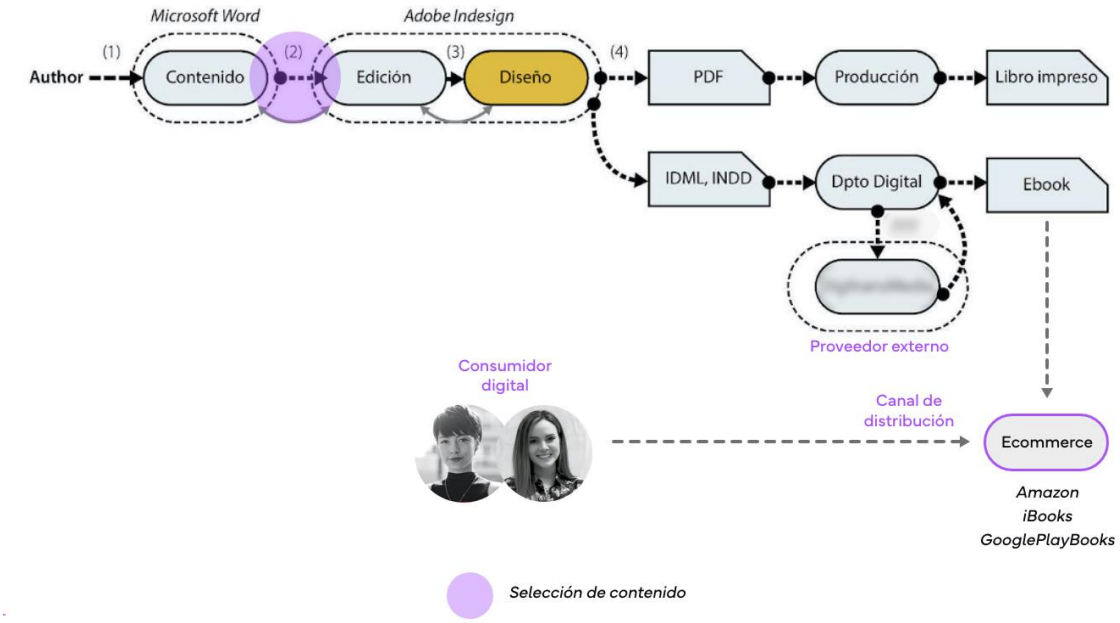
Modelo de producción editorial multiplataforma: caso de Grupo Planeta

Grupo Planeta Colombia funciona bajo un modelo de producción bastante similar al *workflow print-first* expuesto por De Meester *et al*. (2014). La variación de este caso consiste en dos momentos del proceso: el primero, no hay un proceso especializado en edición del contenido para adaptarlo a formatos digitales porque, para la gran mayoría de los casos, el texto o insumo para los *ebooks* es extraído de los archivos del impreso y transferido al medio electrónico bajo una estrategia *multiplataforma*; el segundo, el proceso de diseño o *layout* de *ebooks* se subcontrata con un agente externo que no puede modificar el contenido. En algunos casos, se añaden animaciones o interacciones superficiales y efectistas que no implican complementariedad narrativa ni cambios significativos en la estructura del contenido.

La figura 23 expone el flujo de trabajo actual para el diseño de *ebooks* que lleva Grupo Planeta Colombia, basado en el esquema del proceso según De Meester et al. (2014).

Figura 23

Modelo de producción editorial multiplataforma en Grupo Planeta, comparado con modelo Workflow print-first.



Fuente: Elaboración propia basada en la estructura de *workflow print-first* de De Meester *et al* (2014).

Podemos observar que este proceso de producción de *ebooks* mantiene el lugar y actores del proceso de selección de contenido en el esquema de De Meester. Además, comprendemos que dentro de este sistema la consumidora digital se distancia de los procesos productivos de la editorial, puesto que el punto de contacto entre el producto y el consumidor se encuentra por fuera del alcance de Grupo Planeta. El canal de distribución por *ecommerce* genera una ruptura entre usuario y proveedor, imposibilita el acceso a datos primarios y bloquea la retroalimentación directa sobre los procesos de selección de contenido. En consecuencia, la falta de involucramiento del usuario final dentro de los modelos productivos *multiplataforma* genera incertidumbre que afecta el desarrollo de estrategias digitales.

Integración del diseño como proceso dentro del modelo para la innovación editorial en productos y servicios transmedia

En los procesos editoriales de producción *multiplataforma*, la dinámica de interacción entre autor-editor para la selección del contenido relega el diseño al final del proceso de producción como un asunto de estilización del producto final —*design as a form-giving*—. Debemos entender que dentro de esta dinámica que excluye el diseño como proceso existen múltiples criterios de selección de contenido que varían según la editorial o el/la editor/a, entre los que podríamos encontrar tres grandes tipologías de criterios: primero, motivados por una agenda individual o colectiva, como lo puede ser la selección de contenido por opinión experta sobre la relevancia temática; segundo, motivados por el mercado, como lo son la selección de contenidos ajustada a los comportamientos de los históricos de venta, a los

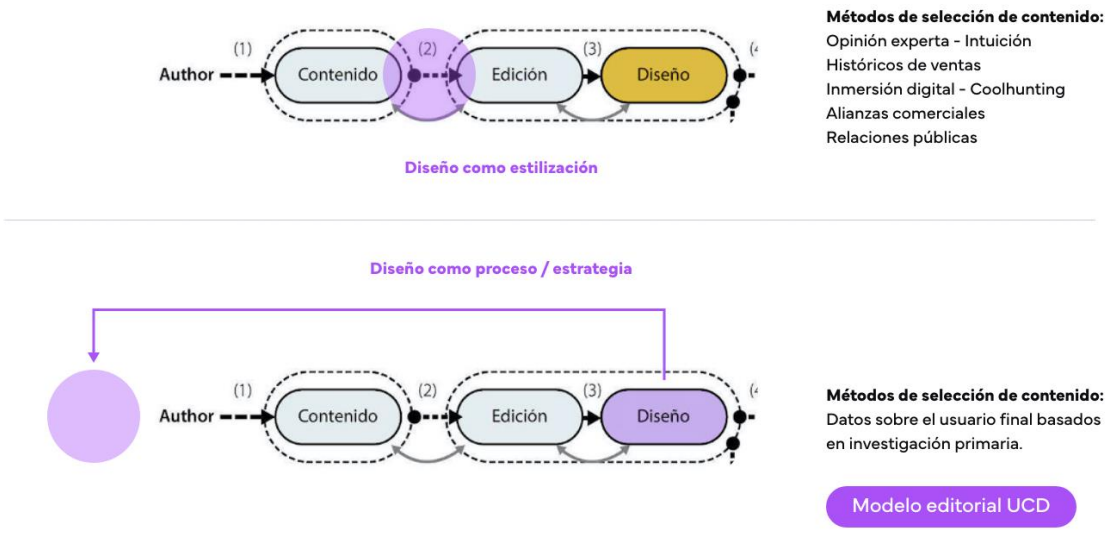
requerimientos para ejecutar alianzas comerciales o relaciones públicas de interés; y tercero, motivados por tendencias, como lo es la selección de contenidos derivada de la inmersión digital con métodos de investigación de tendencias como el *coolhunting* o seguimiento a cifras de interacción.

Para lograr la integración del *diseño como proceso* se requiere establecer criterios de selección de contenido enfocados en variables diferentes a las mencionadas. Entendiendo que, a partir del año 2020, los criterios de selección motivados por históricos de venta están generando incertidumbre dadas las variaciones del comportamiento en el consumo, existe un espacio para experimentar con criterios menos inciertos. Por eso, se propone que un nuevo criterio de selección de contenidos puede ser motivado por el usuario final o *translectora*. A este se llegaría a partir del diseño de una metodología de investigación de usuarios remota en la cual se involucre, en múltiples etapas del proceso de selección, a la *translectora*.

La figura 24 expone el cambio de paradigma que implica involucrar al *diseño como un proceso* que aporta la investigación de usuarios para retribuir la elección de contenido e interactuar con autores y editores.

Figura 24

Propuesta de transformación para el involucramiento del diseño como proceso de selección de contenido



Fuente: Elaboración propia, basada en la estructura de *workflow print-first* de De Meester *et al* (2014).

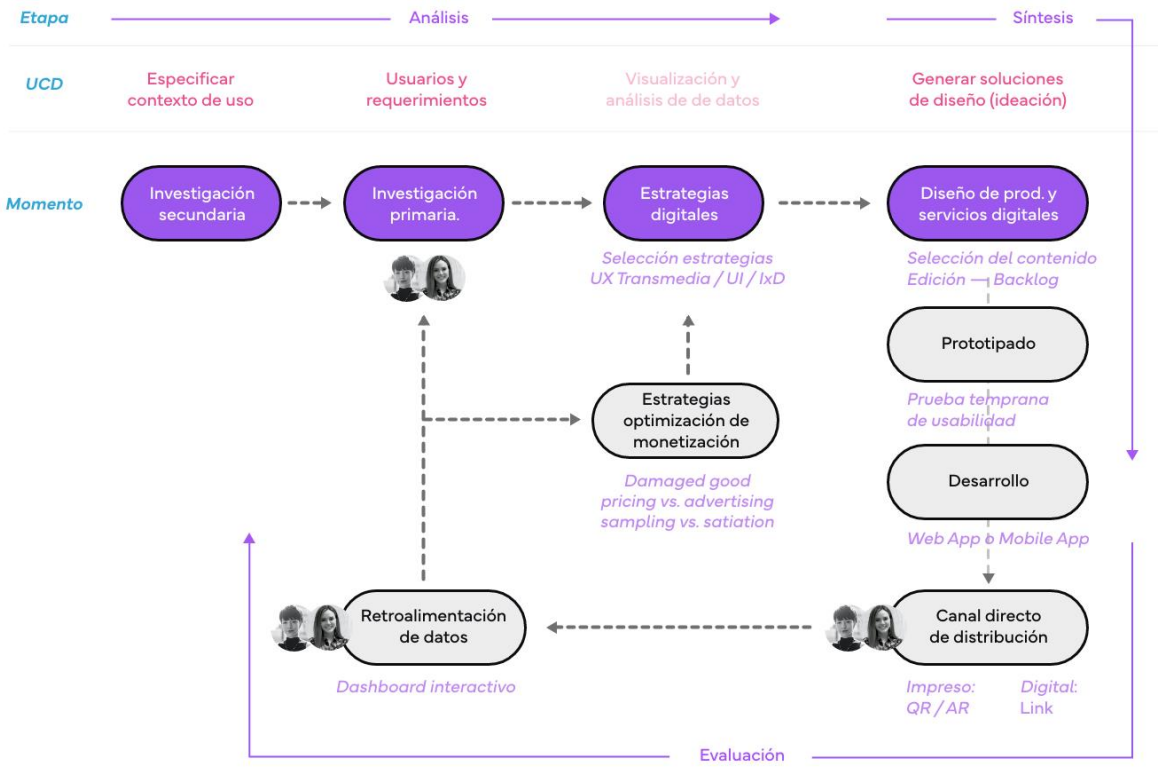
Entendiendo que este nuevo proceso pretende determinar un criterio de selección basado en la investigación sobre la *translectora*, se opta por una propuesta de modelo para la innovación de productos y servicios editoriales *transmedia* basada en los principios del enfoque metodológicos del *Diseño centrado en el usuario (DCU)* —explicados en la página 63—. Al modificar el punto de integración del diseño dentro de la cadena de producción deben crearse nuevos momentos en la cadena de producción

antes de comenzar la selección de contenidos y la ideación de narrativas. Entre estos nuevos momentos encontramos: la investigación secundaria para especificar el contexto de uso del producto digital; la investigación primaria sobre el usuario, en este caso la *translectora*, para definir sus requerimientos de uso*;* el análisis de datos y visualización en *dashboards* interactivos para la toma de decisiones sobre estrategias digitales adecuadas; y la creación de un *backlog* de requerimientos sobre el contexto y el usuario que deben tenerse en cuenta para el diseño de productos y servicios digitales.

La figura 25 expone una comparativa entre etapas de un proceso de diseño descriptivo, las fases de un proceso *DCU* y los momentos propuestos para la integración del *diseño como proceso* dentro de la cadena de producción editorial para productos digitales *transmedia*.

Figura 25

Propuesta de modelo para la innovación de productos y servicios editoriales transmedia por etapas comparativas



Fuente: Elaboración propia

En esta propuesta de modelo, el enfoque de Diseño centrado en el usuario se integra en las etapas tempranas como proceso de investigación de los requerimientos del contexto y de los usuarios. Este cambio de paradigma busca descubrir *insights* sobre el comportamiento de la *translectora* para informar la toma de decisiones respecto a estrategias de comunicación, diseño y gestión aplicadas al desarrollo de productos digitales editoriales como nuevos campos de *User Experience* (UX), *User Interface* (UI) o de *Interaction Design* (IxD)—.

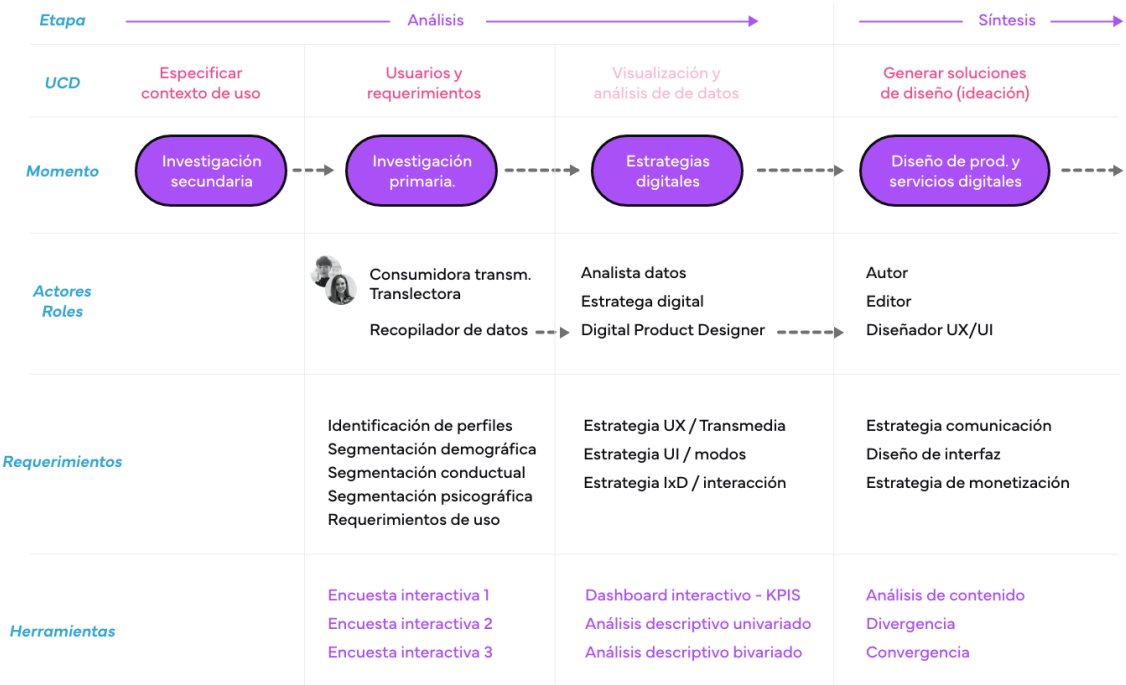
10. ROLES, REQUERIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DEL PROCESO DCU PARA PRODUCTOS TRANSMEDIA.

El enfoque de Diseño centrado en el usuario aplicado al campo editorial implica que nuevos actores y criterios se involucren en la selección del contenido, informando con datos primarios sobre el usuario la dinámica de interacción tradicional entre autor-editor.

Este modelo integra al usuario final, al analista de datos o estratega digital, y al diseñador de Producto digital y/o UX/UI, dentro de la interacción autor-editor. Para hacerlo, se vale de una serie de herramientas, divididas por etapa, que fueron desarrolladas durante este trabajo como lo son las encuestas o los *dashboards* interactivos. El uso de esas herramientas conlleva a la definición de los requerimientos para cada etapa, los cuales se exponen en la figura 26.

Figura 26

Etapas iniciales del modelo para la innovación de productos y servicios editoriales transmedia por actores, requerimientos y herramientas.



Fuente: Elaboración propia

Encontramos que las encuestas interactivas recopilan datos sobre el usuario final para la segmentación demográfica, conductual y psicográfica de perfiles y sus respectivos requerimiento de uso de productos digitales. Con estos datos es posible hacer estudios descriptivos: primero, de análisis univariado usando *dashboards* interactivos para encontrar frecuencias, distribución y tendencias centrales dentro de la población estudiada; y, segundo, de análisis bivariado para buscar relaciones estadísticamente significativas entre las variables estudiadas que podrían afectar el consumo de medios de la población

objetivo. Esta información cuantitativa permite abrir campo al análisis e interpretación cuantitativa y cualitativa para determinar estrategias UX, UI e IxD relacionadas con las estrategias de comunicación *transmedia*, de diseño de interfaces, y de gestión de modelos de negocio digitales que se adecúen a los modelos mentales del usuario final, en este caso de la *translectora*.

Finalmente, los procesos de ideación, divergencia y convergencia, para la selección de contenidos editoriales se verán nutridos por la información que genera la integración del diseño como etapa temprana del proceso editorial para productos *transmedia*.

RESULTADOS

La aplicación del modelo para la innovación de productos y servicios editoriales *transmedia* se llevó a cabo de manera remota a través de un estudio experimental para la identificación de múltiples perfiles de usuarios digitales, como lo son la *consumidora transmedia* y la *translectora*. Para ello se llevó a cabo un muestreo intencional por criterio, que consistió en la selección de consumidores de productos editoriales que cumplieran con requisitos específicos de consumo de medios, compilación de información multimodal y producción de contenidos relacionados a la lectura, que los perfilaran como ajustados a la caracterización de la *translectora*.

En este muestreo se aplicaron métodos no-probabilísticos como la encuesta para la identificación de translectoras —expuesta en el apartado 6 de este trabajo— sobre una población de 155 personas para identificar perfiles que se ajustaran a la caracterización buscada. Sobre este filtro intencional se aplicaron los cuestionarios 2 y 3 a 42 personas para la segmentación demográfica, conductual y psicográfica de la población —expuestos en los apartados 7 y 8 de este trabajo—.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO UNIVARIADO

Mediante el análisis univariado se quiere comprender el comportamiento de la población objetivo a partir de medidas descriptivas de posición, tendencia central y dispersión. Por ende, se visualizaron los datos arrojados para cada una de las variables estudiadas según alguna de estas medidas descriptivas. Se hará énfasis en las variables que demuestran comportamientos evidentes y resultan relevantes para la investigación.

Segmentación demográfica

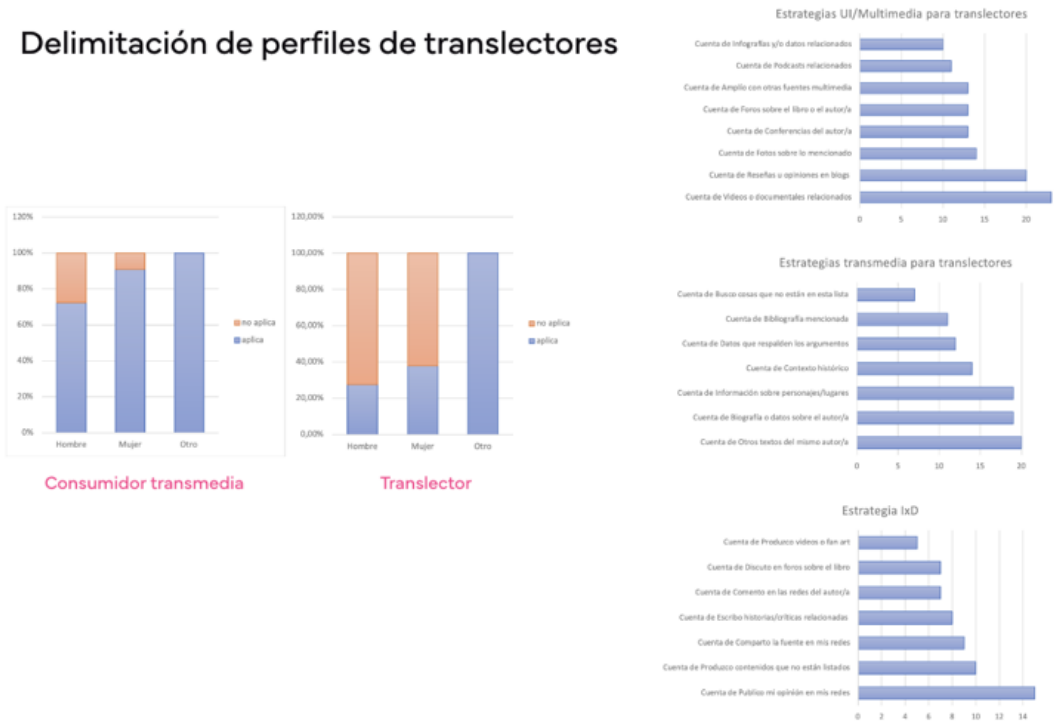
La muestra está compuesta por 97 personas cuyas entradas fueron válidas. 90% de ellas residen en Colombia. Su diferencia de edad oscila dentro de un rango de 38 años entre los 20 y 58 años, de los cuales 89% de la muestra se encuentra entre los 24 y los 36 años. La composición de la muestra por género corresponde a: mujeres: 68%, respecto a 30% de hombres o 2% de personas que no se identifican con estos descriptores.

86% de la población lectora en la muestra aplicaría como *consumidora transmedia*, por lo que el acceso a narrativas utilizando múltiples dispositivos y medios parece ser hoy una condición común. Sin embargo, la población que aplica como *translectoras* corresponde solo 36% sobre el total de la muestra. En este caso, 35 personas expresaron generar contenidos relacionados al consumo de productos editoriales, sobre quienes se aplicaron las encuestas 2 y 3 para profundizar en sus hábitos y preferencias de consumo.

La figura 27 expone la distribución de frecuencias de la muestra respecto a su caracterización como *consumidora transmedia* o *translectora*, dividido por géneros. También se muestran gráficos de barras con la distribución de frecuencias según el tipo de consumo de contenidos entre: medios, formatos multimedia y formas de interacción con el contenido. Estos se ubican según la estrategia de creación de contenido a la que atañen: UX, UI o IxD.

Figura 27

Dashboards para la delimitación de perfiles que aplican como translectores.



Fuente: Elaboración propia

Una primera lectura sobre la muestra parece indicar que las *translectoras* es que existe una relación entre el género y el consumo-producción de contenidos *transmedia*, la cual debe ser validada posteriormente con el análisis bivariado. Es posible que el género esté relacionado a la clasificar como lector de ambos medios (digital e impreso), pero la edad de la muestra parece muy restringida como para definir relaciones generales entre edad y perfiles de *consumidor transmedia* o *translectores.*

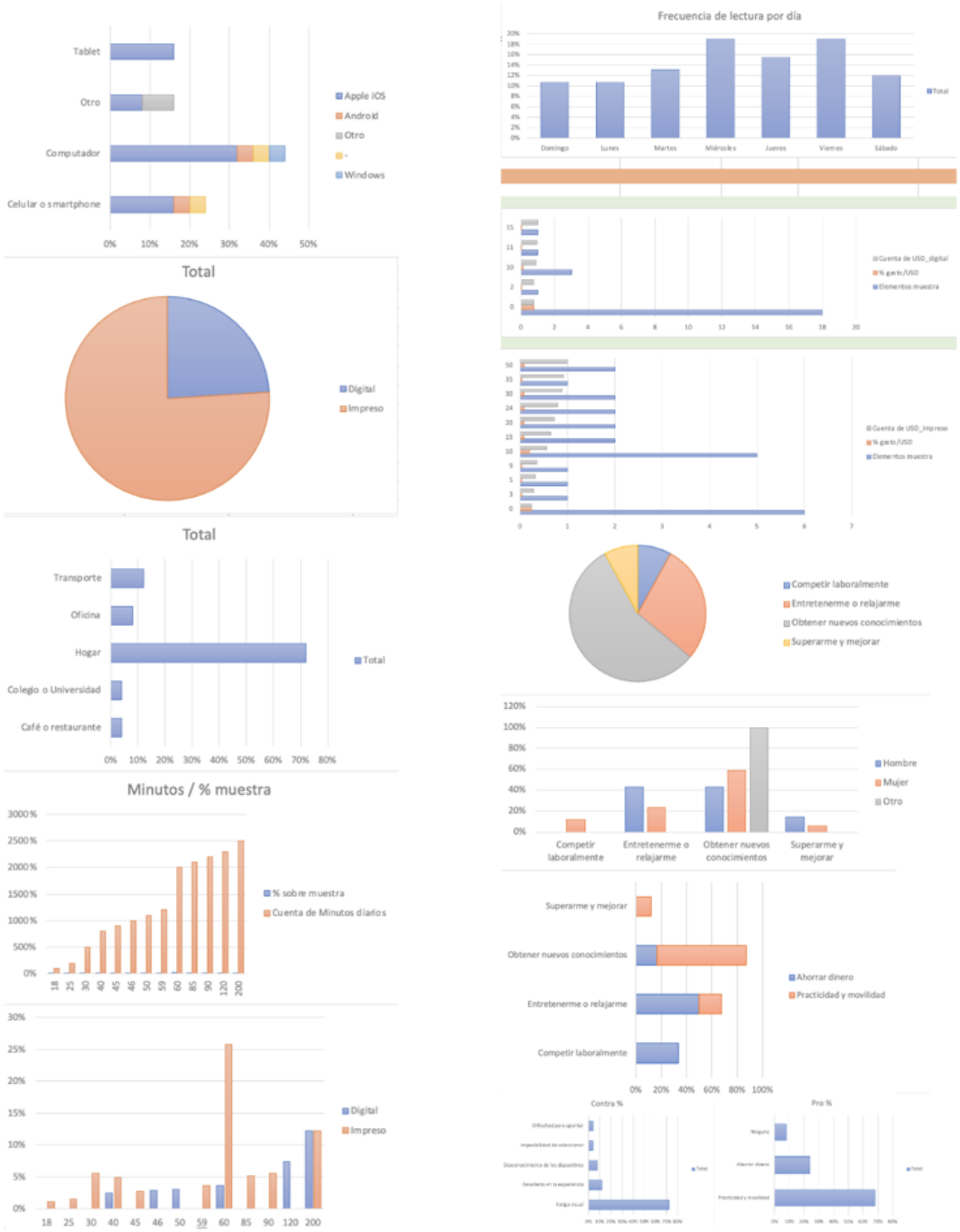
También podría interpretarse que la *translectora* tiende: a buscar información adicional en modos visuales y textuales más que en audio o gráficos; busca expansiones del universo narrativo del mismo autor más que datos para argumentar o contrastar lo leído con otra información o narrativas; y tiende a publicar su opinión para interactuar con lo leído, posiblemente para abrir debates y generar contacto social.

Segmentación conductual

La figura 28 expone la distribución de frecuencias de la muestra respecto a diferentes indicadores de segmentación demográfica, conductual y psicográfica asociados a la lectura.

Figura 28

Dashboards para la segmentación conductual y psicográficas de las translectoras.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las encuestadas, predomina el gusto por realizar la lectura en medios impresos, debido a que un 76% de ellas (aproximadamente 3 de cada 4) prefieren leer en libro impreso sobre el digital. También vemos una tendencia fuerte a leer en espacios controlados como el hogar, más que en espacios no-controlados como el transporte.

La frecuencia de lectura semanal podría indicar que existen subgrupos de lectoras dentro de las *translectoras*: poco frecuentes (1 o 2 días), frecuentes (3 o 4 días) y habituales (5 a 7 días), entre las cuales prima la cantidad de lectoras frecuentes. La mediana de tiempo de lectura dentro de la población estudiada indica que dedican aproximadamente 1 hora a esta actividad. No obstante, se visualiza un comportamiento que indica que la minoría de *translectoras* que acceden al contenido usando dispositivos digitales como medio preferido tienden a leer tiempos prolongados de más de 2 horas.

El gasto asociado a la lectura en impreso es notablemente más alto que el gasto asociado a la lectura en digital. Sin embargo, para ambos casos, el grupo predominante es aquel que declara no gastar en productos o servicios de lectura. Parece que la *translectora* estaría dispuesta a pagar por impresos, mientras que no pagaría o lo haría en menores cantidades por lecturas digitales. Además, la *translectora* parece preferir la lectura en formato impreso dentro de espacios controlados como el hogar, por lo que utilizaría los medios digitales para expandir multimodalmente el consumo más que para acceder a la narrativa en primera instancia. Por ende, se diferencia de la "cliente digital" en los puntos de acceso a la narrativa y los usos que otorga al medio digital.

No existe una predominancia clara en el dispositivo de digital con el que complementan su lectura: 40% de las *translectores* lo hacen en tabletas o celulares, mientras que 44% en computadores. Sin embargo, parece existir una primacía del sistema operativo iOS sobre otros, lo que podría dar a entender que pertenecen a un subgrupo de consumidoras con cierto nivel económico

Por último, de los usuarios encuestados, un promedio del 20% invierten $10 USD o más por libro, dato importante para el enfoque de estrategias de precio a desarrollar.

Segmentación psicográfica

Respecto a las preferencias de las *translectoras* en la muestra, predomina la preferencia por el género de ficción y literatura seguido de autoayuda, el primero asociado a la lectura en formato impreso y el segundo a digital.

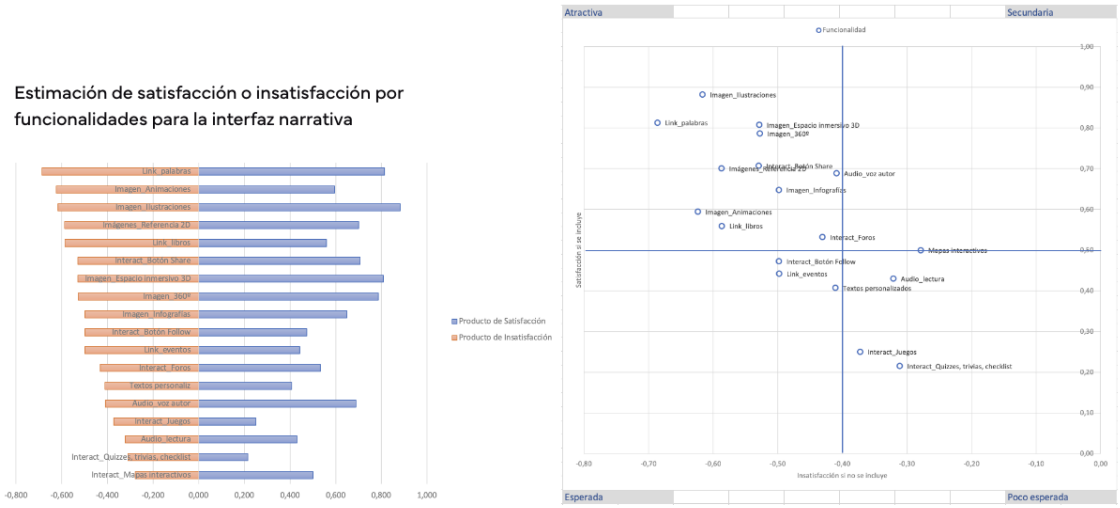
Para la muestra estudiada, el conocimiento adquirido parece ser el factor que más afecta la percepción sobre tener una buena experiencia de lectura (44%), a lo que se suma que el mayor motivador a la lectura es obtener nuevos conocimientos (56%). Sin embargo, factores como el espacio y las experiencias circundantes cobran relevancia para el 36% de la población, y podrían relacionarse a motivaciones como el entretenimiento y relajación (28%). Estas relaciones deben seguir siendo estudiados.

El 68% del grupo estudiado considera práctico y fácil de llevar los libros en medios digitales, y el 24% creen que les beneficia utilizar el medio por ahorro de dinero. Sin embargo, el 72% manifiesta que el medio digital les resulta inconveniente por la fatiga visual que les produce. El valor de la experiencia aparece como una variable importante para las *translectores*, puesto que el 12% de individuos opinan que la experiencia de lectura digital les resulta defectuosa, a lo que se suma que 8% declaran desconocer los dispositivos digitales, dificultándoles leer.

Respecto a la satisfacción relativa respecto a funcionalidades a desarrollar en las interfaces de *Dynamic books*, mostrada en la figura 29, las *translectoras* manifiestan desear más referencias sobre lo leído y extensiones intradiegéticas del relato, más que información para soportar o contrastar, lo que indicaría que esperan experiencias más inmersivas. Parece que están acostumbrados a ciertos contenidos estáticos como las ilustraciones o imágenes de referencia, pero les agradaría recorrer espacios dinámicos o ver imágenes animadas.

Figura 29

Gráficos de medición de la satisfacción/insatisfacción del usuario respecto al desarrollo de funcionalidades multimodales asociados a la lectura



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DESCRIPTIVO BIVARIADO

Mediante el análisis bivariado se indaga por la existencia de relaciones entre variables estudiadas, y se busca determinar el grado o magnitud de las mismas que sirva para establecer conocimientos útiles al desarrollo de estrategias de comunicación, diseño y gestión.

Por ende, se aplicaron pruebas de chi-cuadrado con confiabilidad del 95% utilizando SPSS. Según estas, el grado de significancia para rechazar una hipótesis nula es de 0,05. Si es posible rechazar una hipótesis nula porque el valor de *alpha* es menor a 0,05 se procede a confirmar la magnitud de la relación con el coeficiente de contingencia para determinar el grado de relación entre variables, que se describirá como débil si se acerca 0,0, y fuerte si es cercano a 0,8.

Bajo esa metodología fue posible establecer que existen relación entre:

Lugar de lectura y percepción negativa del dispositivo digital

Significación: 0,011 // Coeficiente de contingencia: 0,748

Relación fuerte

Esta relación podría indicar la percepción negativa sobre el dispositivo digital como soporte de lectura está asociada al lugar de lectura. Por ende, la presencia o carencia de estímulos externos al texto afecta la percepción sobre la experiencia de lectura.

Lugar de lectura y motivación a la lectura

Significación: 0,002 // Coeficiente de contingencia: 0,741

Relación fuerte

Esta relación podría indicar que existen motivaciones a la lectura diferenciadas según el lugar de la lectura *translector*. Aunque en ambos casos prima la motivación de obtener nuevos conocimientos, se puede interpretar que la lectura en ambientes controlados —como el hogar— está más motivada por el entretenimiento, y la lectura en ambientes no-controlados —como el transporte— a las adquisición de competencias laborales.

Soporte de última lectura y Razón de una buena experiencia de lectura

Significación: 0,021 // Coeficiente de contingencia: 0,562

Relación moderada-fuerte

Esta relación parece indicar que las razones para percibir una buena experiencia de lectura varían según el soporte de lectura. Se interpreta que, para la lectura en impreso, resultan relevantes los espacios adecuados para la lectura y las experiencias circundantes. Para la lectura en digital, resulta relevante la profundización de la relación con el autor.

Soporte de última lectura y Soporte preferido

Significación: 0,013 // Coeficiente de contingencia: 0,445

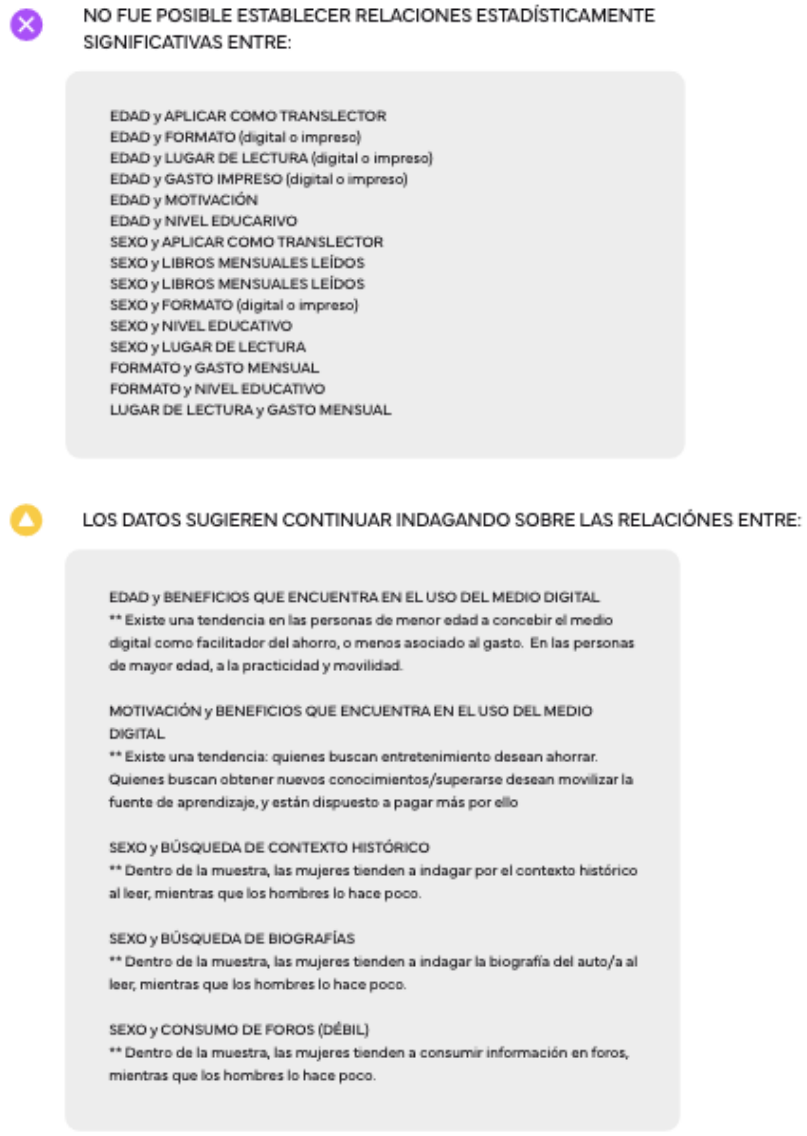
Relación moderada-fuerte

Esta relación parece demostrar que los *translectores* suelen leer en el dispositivo de su preferencia. Dado que el 76% de los *translectores* prefieren el impreso, podría determinarse que la mayoría de estos usuarios leerán medios físicos sobre digitales.

La figura 30 expone las variables cruzadas en el análisis de correlación, categorizando en cuáles se rechazó la hipótesis alterna, y cuáles relaciones se encuentran en un umbral cercano al rechazo de la hipótesis nula que, quizá, merezcan un estudio posterior para validarlo.

Figura 30

Resultados de rechazo de hipótesis alterna en el análisis bivariado



CONCLUSIONES DE ANÁLISIS UNIVARIADO Y BIVARIADO

Parece que el perfil de la *translectora* no está fuertemente relacionado con aspectos demográficos tanto como con conductuales y psicográficos. A pesar de que parece existir una influencia del género según la cual las personas de género femenino consumen e interactúan más con formatos digitales, no fue posible establecer otras relaciones significativas dentro de estas categorías de segmentación.

Las *translectoras* se diferencian de la "cliente digital" en su elección de medios como puntos de acceso a la narrativa, en los usos que otorga al medio digital y en las formas de interactuar con la información. Para estas usuarias, el medio digital resulta un apoyo complementario pero necesario de la experiencia de lectura, siendo el medio impreso su punto de partida preferido. Utilizan el medio digital para añadir elementos multimodales a su experiencia de inmersión en la lectura, pues tienden a referenciar visualmente algunos elementos narrativos que encuentran al leer. También lo usan para expandir conceptos y otras extensiones intradiegéticas del relato o del propio universo narrativo del autor. Parece que, dada la relación que establecen con el medio digital, les agradaría recorrer espacios dinámicos o ver imágenes animadas que acompañen sus lecturas en papel pero que el medio impreso imposibilita. Sin embargo, no parecen dispuestas a pagar por este tipo de experiencias, mientras que sí por libros impresos. Luego, podría plantearse que el valor de la experiencia digital se sume dentro de la venta del impreso o se sostenga por modelos de negocio digital por publicidad o información, no por suscripción.

Se recomienda enfocar el estudio de las *translectoras* en sus relaciones entre aspectos psicográficos y conductuales como el lugar de la lectura, la motivación a la lectura, las razones con las que define una buena experiencia de lectura, y el soporte de lectura. A partir de estas es posible concluir que existen dos grandes subgrupos dentro de las *translectoras*, no muy distantes de la caracterización psicográfica de la "cliente digital": el primero, *translectoras* que desean leer contenidos ligados al entretenimiento u ocio, como literatura o ficción en espacios de lectura controlados, principalmente en medios impresos; el segundo, *translectoras* que consumen contenidos ligados a la superación personal y competencias laborales que están más dispuestas a leer en medios electrónicos.

Además, dada la equiparable cantidad de lectoras que usan computadores y celulares o tabletas, se recomienda desarrollar productos y servicios con aplicaciones en formatos web o PAW que permitan transitar entre dispositivos. De desarrollarse una aplicación nativa, debería optimizarse primero para el sistema operativo iOS antes que para Android.

Las funcionalidad a diseñar y desarrollar deben ser principalmente referencias y recorridos visuales, entre las que encontramos ilustraciones y animaciones, o espacios inmersivos 3D o 360º. La *translectora* requerirá herramientas para compartir fragmentos de la fuente que pueda comentar en sus redes sociales, y puede desear vínculos directos a otros textos del mismo autor/a o de contenidos directamente relacionados con el universo narrativo en el que se inscribe durante la lectura.

CONCLUSIONES

Durante las etapas de investigación exploratoria e investigación de usuarios se han trazado rutas para construir un modelo preliminar para la innovación editorial digital. Se diseñó un modelo para la innovación de productos y servicios editoriales *transmedia,* con sus respectivas herramientas metodológicas centradas en la investigación de usuarios, el cual integra el diseño como proceso y como estrategia para informar la selección y creación de contenidos basada en el análisis de datos primarios recopilados partir de la métodos de investigación remota.

Se presentó un modelo tecnológicamente viable y económicamente sostenible para definir estrategias de productos y servicios en los que las *translectoras* puedan interactuar con *Dynamic books.* Actualmente, no parece existir en el mercado una competencia directa en el ámbito local para este tipo de servicios asociados a la producción de contenido editorial digital, por lo que su desarrollo podría tornarse en un ventaja competitiva para Grupo Planeta.

Este modelo se relaciona con los objetivos planteados porque articula estrategias innovadoras dentro del campo editorial respecto a los enfoques de comunicación, diseño, organización y monetización de los contenidos producidos.

El modelo plantea una reorganización de las funciones y flujos de trabajo dentro de la editorial para crear nuevos roles enfocados en el desarrollo de *Dynamic books*. Estos deben encargarse de generar contenidos editoriales *transmedia* integrados como puntos de acceso complementarios a los universos narrativos divulgados por la editorial, evitando la redundancia entre medios y tornando el medio digital como portal necesario para descubrir información, principalmente en modos visuales cuya navegación sea inmersiva. Estas interfaces deben incluir funcionalidades para compartir fragmentos del contenidos, con los cuales se posibilite la intervención de la *translectora* sobre el contenido y el contacto social del lector con comunidades de sentido o discusión.

El desarrollo de esta nueva estrategia se basa en el diseño de interacción de la *translectora* con *narrativas multimodales,* comprendido desde tres dimensiones: la primera, UX, refiere al desarrollo de experiencias de lectura donde se involucren elementos *multimodales* que dialoguen con la narración textual y amplíen sensorialmente la lectura. La segunda, UI, refiere al desarrollo de una plataforma interactiva en un formato *no-estandarizado* en la cual se centralice el tráfico digital generado por los *translectores* al hacer búsquedas asociadas a sus lecturas, posibilitando la monetización por modelos de publicidad e información. La tercera, IxD, refiere al desarrollo de funcionalidades para la interacción con las cuales se motive a la *translectora* a incrementar el tiempo de uso de la plataforma y/o la cantidad de interacciones con los *Dynamic books.*

Este modelo de interacción con *Dynamic books* cumpliría múltiples objetivos de negocio, pues no solo resulta rentable económicamente, sino que se presenta como una oferta editorial innovadora que

puede atraer a productores digitales, quienes hoy evitan las editoriales porque en ellas no existen estructuras que empaten con sus modelos de comunicación y monetización. Los creadores digital podrán beneficiarse al enlazar sus contenidos *transmedia multimodales* dentro de una plataforma respaldada por el prestigio de la marca Planeta y posicionarse dentro del diálogo social e intelectual que media la editorial con sus comunidades lectoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aletto, C. (2020). Durante la cuarentena, la lectura y las ventas de ebooks crecieron alrededor del 45 % en la argentina. *Infobae*. https://www.infobae.com/cultura/2020/08/13/durante-la-cuarentena-la-lectura-y-las-ventas-de-ebooks-crecieron-alrededor-del-45-en-la-argentina/

Appel, G., Libai, B., Muller, E., & Shachar, R. (2020). On the monetization of mobile apps. *International Journal of Research in Marketing, 37*(1), 93-107. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.07.007

Ayuda del Centro de Partners de Google Play Libros. (2021). *Archivos EPUB.* Google. https://support.google.com/books/partner/answer/3316879?hl=es

Bastien, R. (Curso de Estrategia de Marketing y Monetización en Videojuegos). (2018). Modelos de Negocio de un videojuego como servicio. [Video]. Platzi. http://platzi.com/cursos/estrategia-videojuegos/

Benchimol, D. (2021). Libros digitales: distribución, modelos de negocio y comercialización. [Curso] https://academia.proyecto451.com/courses/enrolled/1354299

Bookwire (2019). *V Informe Bookwire.es 2019. Evolución del mercado digital (ebooks y audio libros) en España y América Latina.* https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2019/05/70_InformeBookwire_2019.pdf

Bookwire (2020). *VI Informe Bookwire 2020. Evolución del mercado digital (ebooks y audio libros) en España y América Latina.* https://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2020/04/INFORME-BOOKWIRE-2020.pdf

Bookwire (2021). *VII Informe Bookwire 2021. Evolución del mercado digital (ebooks, audiolibros y pódcast) en España y América Latina.* https://www.bookwire.de/fileadmin/downloads/whitepapers/Informe_Bookwire_Dosdoce_Evolucion_Digital_2021.pdf

Cross, N., & Pérez, F. R. (2005). *Métodos de diseño. estrategias para el diseño de productos*. Limusa Wiley Noriega Editores. https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01040a&AN=pujbc.550847&lang=es&site=eds-live

Design Council (2020). *Design perspectives: design skills*. Eagle House. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Perspectives-%2520Design%2520Skills.pdf

Davis, N. (2019). Everything you need to know about progressive web apps. *thetilt*. https://www.thetilt.com/content/progressive-web-apps

De Meester, B., De Nies, T., Ghaem, H., Vander, M., van Campen, J., Van, B., De Neve, W., Erik Mannens, E. & Van de Walle, R. (2014). A digital-first authoring environment for enriched e-books using EPUB 3. *Information Services & Use*, *34*(3-4), 259-268. https://doi:10.3233/ISU-140748

Jardines, F. (2011). Revisión de los principales modelos de diseño instruccional (Review of main instruccional design models). *Innovaciones De Negocios, 8*(16), 357-389. http://eprints.uanl.mx/12561/1/A7.pdf

Dorst, K. (2015). *Frame innovation: Create new thinking by design*. MIT Press. http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliojaveriana-ebooks/detail.action?docID=3339962

Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, *22*(5), 425-437. https://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6

Editions at Play. (2016). Our books. https://editionsatplay.withgoogle.com/#!/

Erdal, I. (2011). Coming to terms with convergence journalism: Cross-media as a theoretical and analytical concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 17*, 213-223. https://doi.org/10.1177/1354856510397109

Galvis, J. M. (2020). *Resumen de ventas en eBook Colombia 2020.* [Información corporativa sin publicar]

Galvis, J. M. (2021). *Presentación: Co-crear un mundo líquido.* [Información corporativa sin publicar]

Goicoechea, M. (2019). Literatura digital y narrativas transmedia: Reflexiones sobre el uso de la interfaz. *Caracteres: estudios culturales y críticos de la esfera digital, 8*(1), 338-361. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7105388

Granados, J. (31 de octubre, 2020). PWA's and advertising displays. *GoodBarber*. https://www.goodbarber.com/blog/pwa-s-and-advertising-displays-a867/

Guijarro Lasheras, R. (2019). La multimodalidad en la narrativa española contemporánea: Tres vías de integración del discurso no verbal. *Signa: Revista De La Asociación Española De Semiótica*, *28*, 747-780. https://doi.org/10.5944/signa.vol28.2019.25093

Huang, Y., & Liang, T. (2015). A technique for tracking the reading rate to identify the e-book reading behaviors and comprehension outcomes of elementary school students. *British Journal of Educational Technology*, *46*(4), 864-876. https://doi.org/10.1111/bjet.12182

Jenkins. (2003, 15 de enero). Transmedia storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology Review*. https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/

Jenkins. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press. https://libgen.is/book/index.php?md5=4A9929585EB85953A33ED17E03669D2D#:~:text=this%20mirror-,Libgen.gs,-Z%2DLibrary

Karwowski, W., Soares, M. M., & Stanton, N. A. (2011). *Human factors and ergonomics in consumer product design. methods and techniques* CRC Press. Retrieved from https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01040a&AN=pujbc.842847&lang=es&site=eds-live

Kim, W. C., Mauborgne, R., & Hassan, A. d. (2008). *La estrategia del océano azul: traducción Adriana de Hassan*.

Kozlowski, M. (2021,1 de abril). Ebook sales show no sign of slowing down in 2021. *Good Ereader*. https://goodereader.com/blog/e-book-news/ebook-sales-show-no-sign-of-slowing-down-in-2021

Lambrecht, A., Goldfarb, A., Bonatti, A., Ghose, A., Goldstein, D. G., Lewis, R., . . . Yao, S. (2014). How do firms make money selling digital goods online? *Marketing Letters*, *25*(3), 331-341. https://www.jstor.org/stable/24571060

Landoni, M. (1997). *The visual book system, a study of the use of visual rhetoric in the design of electronic books.* [Tesis doctoral, Doctorado en Filosofía]. University of Strathclyde. http://oleg.lib.strath.ac.uk:80/R/?func=dbin-jump-full&object_id=21358

León, M. (2018). Curso de User Research. http://platzi.com/cursos/user-research/

Lesmes, L. (2021, 6 de febrero). El momento del 'streaming'. *Portafolio.* https://www.portafolio.co/revista-portafolio/el-momento-del-streaming-548902

Libranda. (2020). *Informe anual del libro digital 2019. Libranda.* https://libranda.com/informe_anual_libro_digital_2019/

Libranda. (2021). *Informe anual del libro digital 2020. Libranda.* https://libranda.com/informe_anual_libro_digital_2020/

Libranda. (2022). *Informe anual del libro digital 2021. Libranda.* https://libranda.com/informe_anual_libro_digital_2021/

Lim, J., Whitehead, G. E. K., & Choi, Y. (2021). Interactive e-book reading vs. paper-based reading: Comparing the effects of different mediums on middle school students' reading comprehension. *System, 97*. https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102434

Luzniak, K. (2021, 2 de diciembre). PWA vs. native apps and hybrid apps: Pros and cons. *Neoteric.* https://neoteric.eu/blog/pwa-vs-native-apps-and-hybrid-apps-pros-and-cons/

Magadán-Díaz, M., & Rivas-García, J. (2019). Los modelos de negocio y la transformación digital en la industria editorial española. *Informacao & Sociedade: Estudos*, *29*(3), 59-80. https://doi:10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n3.44022

Mákina Editorial. (2022). Conversión de libros electrónicos (EPUB). Mákina Editorial. https://makinaeditorial.com/proyectos/conversion-de-libros/

Martin, B., & Hanington, B. (2012). *Universal methods of design. 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Rockport Publishers. https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01040a&AN=pujbc.877362&lang=es&site=eds-live

Martínez, B. (2020, 20 de abril). El confinamiento dispara las ventas de libros electrónicos. *El periódico*. https://www.elperiodico.com/es/ocio-y-cultura/20200420/confinamiento-dispara-ventas-libros-electronicos-7934450

Moore, G. (2004). Darwin and the demon: Innovating within established enterprises. *Harvard Business Review, 82*, 86-92. https://www.researchgate.net/publication/8467180_Darwin_and_the_Demon_Innovating_within_Established_Enterprises

Pool, R. (2021). The rise and rise of ebook prices . *Research Information, Abril/mayo 2021*. https://www.researchinformation.info/feature/rise-and-rise-ebook-prices

Powell, A. C., Yue, Z., Shan, C., & Torous, J. B. (2019). The monetization strategies of apps for anxiety management: An international comparison. *Journal of Technology in Behavioral Science, 4*(2), 67-72. https://doi.org/10.1007/s41347-019-00093-y

Pozin, I. (2014, 31 de diciembre). How to monetize your app: Banner ads vs native ads vs in-app purchases. *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/12/31/how-to-monetize-your-app-banner-ads-vs-native-ads-vs-in-app-purchases/?sh=1926fee611fe

Pratt, A., & Nunes, J. (2012). *Interactive design: An introduction to the theory and application of user-centered design*. Rockport Publishers. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=576512&site=eds-live

Rincón, O. (2017). *Ergonomía y procesos de diseño consideraciones metodológicas para el desarrollo de sistemas y productos.* Editorial Pontificia Universidad Javeriana. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01040a&AN=pujbc.911571&site=eds-live

Scolari, C. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication 3*, 586-606. https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/%20viewFile/477/336

Scolari, C. (2016), El translector. lectura y narrativas transmedia en la nueva ecología de la comunicación. *La Lectura en España – Informe 2017,* 175-188. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5803284

Scolari, C. (2020, 14 de julio). La obsolescencia de las interfaces. *CCCBLAB: investigación e innovación en cultura*. https://lab.cccb.org/es/la-obsolescencia-de-las-interfaces/

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing, applying service design thinking in the real world : A practitioners' handbook*. California O'Reilly Media, Inc. https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat01040a&AN=pujbc.921764&lang=es&site=eds-live

Martin, B. & Tian, X. (2011). Books, bytes, and business & colon: the promise of digital publishing. *Routledge.* https://www.routledge.com/Books-Bytes-and-Business-The-Promise-of-Digital-Publishing/Martin-Tian/p/book/9781138267923

Thomasen, B. H. (2007). Tværmedial kommunikation i flermedie-koncepter. *Pa° Tværs Af Medierne*, Forlaget Ajour.

Trachim, A., & Chmielewska, P. (2020, 7 de mayo). Cross-platform vs native vs hybrid vs PWA development. *itCraft*. https://itcraftapps.com/blog/cross-platform-vs-native-vs-hybrid-vs-pwa-development/

Villa-Montoya, M. I., & Montoya-Bermúdez, D. (2020). ¿Transmedia o cross-media? un análisis multidisciplinar de su uso terminológico en la literatura académica. *Co-Herencia, 17*(33), 249-275. https://www.academia.edu/44518727/_Transmedia_o_cross_media_Un_an%C3%A1lisis_multidisciplinar_de_su_uso_terminol%C3%B3gico_en_la_literatura_acad%C3%A9mica

Wilson, R., Landoni, M., & Gibb, F. (2002). A user-centred approach to e-book design. *Electronic Library*, *20*(4), 322-330.

https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=13256689&lang=es&site=eds-live

Wischenbart, R. (2013). *Global eBook. A report on market trends and developments*. Update fall 2013. Ruediger Wischenbart Content and Consulting. https://www.wischenbart.com/upload/Global-Ebook-Report2013_final03.pdf

Yu, H., & Akita, T. (2020). Influence of ambient-tablet PC luminance ratio on legibility and visual fatigue during long-term reading in low lighting environment. *Displays*, *62*. https://doi.org/10.1016/j.displa.2020.101943