

# Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española

Marta Magadán Díaz<sup>1\*</sup> y Jesús Rivas García<sup>1</sup>

**Abstract:** Like other creative industries, the book industry is undergoing a technological change, going from analog to digital formats. This change challenges existing business models and encourages companies to reexamine their product and competency portfolios. Through a qualitative case study of three Spanish publishers, this paper investigates how digitization affects business models in the publishing industry. The functionality and user experience of digital products are still deficient: prices are still high, and the proportion of Spanish digital titles is still low. To all this is added the lack of a common dominant design for digital publishing, which on the whole, represents a substantial uncertainty for publishers, who are advancing, step by step, towards the digital age and whose exploration of new market opportunities and alternative business models remain anchored in the traditional ones. Finally, the document also analyzes how current institutions contribute to preserving the publication regime on paper.

**Keywords:** Digitalization; Publishing industry; Innovation; Business model; e-book; Spain

**Resumen:** Al igual que otras industrias creativas, la industria del libro está experimentando un cambio tecnológico, pasando de formatos analógicos a digitales. Este cambio desafía los modelos de negocio existentes e impulsa a las empresas a reexaminar sus carteras de productos y competencias. A través de un estudio de casos cualitativo de tres editoriales españolas, este trabajo investiga cómo la digitalización afecta a los modelos de negocio en la industria editorial. La funcionalidad y la experiencia del usuario de productos digitales aún son deficientes: los precios siguen siendo altos y la proporción de títulos digitales españoles es aún reducida. A todo esto, se añade la falta de un diseño dominante común para la publicación digital, lo que, en conjunto, representa una incertidumbre sustancial para los editores, que avanzan, paso a paso, hacia la era digital y cuya exploración de nuevas oportunidades de mercado y modelos de negocio alternativos sigue anclada en los tradicionales. Finalmente, el documento también analiza cómo las instituciones actuales contribuyen a preservar el régimen de publicación en papel.

**Palabras clave:** Digitalización; Industria editorial; innovación; modelo de negocio; libro electrónico; España

Submitted: Jun 14<sup>th</sup>, 2018 / Approved: December 12<sup>th</sup>, 2018

## Introducción

El libro como medio de comunicación cuyo soporte tradicional ha sido el papel, se encuentra actualmente ante una encrucijada provocada por la disrupción del nuevo soporte electrónico, el *ebook*, lo que implica la mayor transformación de la industria editorial desde Gutenberg y la aparición de la imprenta (Carreiro, 2010), desafiando los modelos de negocio existentes hasta el momento en la industria editorial e impulsando a las organizaciones a reexaminar tanto sus carteras de productos como sus competencias básicas.

En la última década, han aparecido nuevos productos vinculados al mercado del libro digital. Entre ellos, podemos destacar: el contenido fragmentado, el pago por consumo o contenido a la carta, el modelo de suscripción, la afiliación, el *crowdfunding*, la gamificación, la venta directa y la autoedición.

La economía digital ha incrementado significativamente la complejidad del contexto, otorgando a diversas tecnologías radicales -por ejemplo, Internet, dispositivos o tiendas de aplicaciones- un peso decisivo en los ecosistemas de innovación (Yoo *et al.*, 2012), lo que, a su vez, ha provocado un efecto disruptivo sobre las industrias existentes y los modelos de negocio prevalecientes (Benghozi y Lyubareva, 2014; Øiestad y Bugge, 2014). Por tanto, el sector se está

transformado y puede observarse una nueva forma de organización de las relaciones entre empresas del sector.

La teoría relativa a la innovación disruptiva ha subrayado cómo la introducción de nuevas tecnologías puede reestructurar industrias enteras y reemplazar los modelos de negocio prevalecientes (Christensen, 1997). Frecuentemente, tales transformaciones tecnológicas pasan por diferentes fases antes de establecerse un nuevo diseño dominante (Abernathy y Utterback, 1978).

Aunque las nuevas tecnologías y el comportamiento de los consumidores pueden requerir una reestructuración industrial y una reorientación del mercado, en muchos casos, tanto las empresas como las industrias se ven influidas en gran medida por sus acciones previas y sus especializaciones actuales. Tal interdependencia puede conducir a la miopía (Levitt, 1960) o al bloqueo de las carteras de productos (Fagerberg *et al.*, 2005).

La industria editorial, al igual que otras industrias creativas -como la musical (Hracs 2012), la cinematográfica (Currah, 2006) y la publicitaria (Bugge 2011; Evans, 2008;-), están experimentando un proceso relevante de cambio tecnológico. De hecho, el mundo editorial está sufriendo una profunda transformación a raíz de la transición al mundo digital, tanto en el plano del producto que la misma ofrece

(1) Facultad de Empresa y Comunicación. Universidad Internacional de La Rioja.

\*Corresponding author: marta.magadan@unir.net



como en los procesos de producción y de distribución al mercado, la cual se extiende a lo largo de toda la cadena de valor del sector editorial: desde la concepción misma de qué es lo que se entiende como libro, hasta sus formas de producción y distribución (Bockstedt *et al.*, 2006; Galuszka, 2015). La digitalización representa enormes desafíos para la industria de publicación de libros (Donoughue 2010) y es probable que reestructure la publicación tal como la conocemos (Lichtenberg, 2011; Tian y Martin, 2010).

La escasa investigación y teorización que, hasta ahora, existe sobre la digitalización de la publicación de libros se ha fundamentado principalmente en la literatura sobre la gestión de la organización. La literatura existente se puede dividir en dos grandes grupos: a) el relacionado con la gestión práctica de la digitalización a nivel empresarial (Carreiro, 2010; Sabatier y Fitzelle, 2011) y b) el relacionado con la digitalización a nivel industrial o nacional (Bajandoh y Alamoudi, 2018; Xiaomei, 2011).

En una línea similar, la literatura sobre modelos de negocio también suele tratar la digitalización desde la perspectiva de la microgestión (Teece, 2010). Por lo tanto, con algunas excepciones notables (Lichtenberg, 2011; Shatzkin, 2008), pocas contribuciones combinan o conectan la empresa y el nivel de la industria. Existe una brecha de conocimiento con respecto a las relaciones entre los efectos de la infraestructura industrial y las políticas en la industria en general, y cómo estas condiciones se relacionan con las competencias, la innovación y los modelos de negocios a nivel de empresa (Øiestad y Bugge, 2014).

La industria editorial española es una de las más potentes de Europa y una de las de mayor proyección internacional, situándose como la cuarta potencia editorial del mundo (tanto en producción como en facturación), por detrás de Estados Unidos, Reino Unido y Alemania. Actualmente, casi cuarenta editoriales españolas tienen filiales en 32 países, principalmente en Iberoamérica (80%) y en Europa (13,3%). El sector editorial español aporta el 1,1% al PIB, suponiendo más del 34% del conjunto de las actividades culturales en España. La industria editorial es el sector que genera la mayor riqueza dentro de las industrias culturales. En el campo de las industrias culturales, el sector editorial ocupa un lugar clave gracias al volumen de negocio que genera, el número empleos que ofrece y las posibilidades de crecimiento y desarrollo que se pueden darse como consecuencia de las innovaciones y cambios tecnológicos a los que se enfrenta el sector.

En tal contexto, el objetivo general de este estudio es responder a la siguiente pregunta: ¿cómo afecta la digitalización a los modelos de negocio en la industria editorial de libros? A este objetivo general se vinculan los siguientes objetivos específicos: a) ¿Cómo adquieren los editores nuevos conocimientos para adaptarse a la era digital? y b) ¿En qué medida los arreglos institucionales, como las políticas culturales y las estructuras de propiedad, influyen en la digitalización de la industria editorial de libros?

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: la sección dos proporciona un marco teórico para el estudio; la tercera sección describe el método aplicado; la sección cuatro presenta el estudio de

caso; la sección cinco discute los principales hallazgos del documento; y la sección seis resume las principales conclusiones.

## Marco teórico

A continuación, se expondrán aquellas teorías relevantes sobre los modelos de negocio, sobre la digitalización de la publicación y sobre la gestión de la innovación, que constituyen el marco conceptual para el estudio de casos en esta investigación.

## Modelos de negocio

Los modelos de negocio deben construirse sobre un plan lógico para llevar un producto al mercado y obtener un beneficio. En este sentido, las empresas tienen que innovar en sus respectivos modelos de negocio con nuevas formas de crear y capturar valor para sus grupos de interés (Sabatier *et al.*, 2010).

Una parte fundamental en la innovación de los modelos de negocio es la relativa a la innovación, ya que esta es el reflejo de los valores de una sociedad avanzada tecnológicamente, por lo que las organizaciones tienen que ajustar sus modelos de negocio a las nuevas realidades tecnológicas (Chesbrough, 2010; Teece, 2010).

Chesbrough (2010) sugiere que el modelo de negocio empresarial articula el mercado en el que actúa, ubicándolo dentro de una red de valor de proveedores y clientes. Por lo tanto, el modelo de negocio no solo proporciona la arquitectura lógica detrás de la producción y el suministro de un producto, sino que, además, aporta una comprensión y respuesta por parte de la empresa al mercado y sus necesidades (Øiestad y Bugge, 2014).

La digitalización en el sector editorial ofrece nuevas formas de presentar el contenido (Shatzkin, 2008) y permite que se puedan desarrollar nuevos modelos de negocio (Gordon *et al.*, 2008; Sabatier y Fizelle, 2011; Peng, 2016), adoptando las innovaciones surgidas al amparo de las tecnologías de la información y la comunicación (Rayport y Sviokla, 1995) con objeto de ampliar su cartera de productos, incorporando la digitalización de las publicaciones (Rayna y Striukova, 2016).

Las empresas de sectores maduros, como el editorial, deben dinamizarse y adaptarse para lograr el éxito competitivo y su desarrollo sostenible ante los cambios del entorno (Morris, 2009; McGrath, 2010; Cavalcante *et al.*, 2011), por lo que, tratar el enfoque de la innovación en el modelo de negocio implica relacionar ambos conceptos en el marco de la economía actual (Afuah y Tucci, 2002; Zott y Amit, 2007).

Es importante destacar el papel en la organización de una cultura innovadora abierta (Chesbrough, 2003). De este modo, en la economía del conocimiento, las empresas podrán identificar nuevas oportunidades de negocio dentro de sus propias estructuras o en colaboración con organizaciones digitales, que seguirán transformando los sectores maduros -industrias completas- con nuevas ideas, técnicas, productos y servicios, es decir, con nuevas lógicas de creación de valor (Massa y Tucci, 2014). En suma, podrán llevar a cabo la innovación requerida del modelo de negocio correspondiente, como respuesta al

reto estratégico al que se enfrenten, de forma que les permitan desarrollar las ventajas, no solo competitivas, sino adaptativas que el entorno actual demanda (Massa *et al.*, 2017).

### La adquisición de nuevo conocimiento

Ser capaz de revisar un modelo de negocio existente, a menudo, depende de la capacidad de producir o absorber nuevo conocimiento (Afuah, 1998).

La innovación en producto puede definirse: a) como nueva tecnología o combinación de tecnologías que lleva a desarrollar nuevos productos o servicios introducidos para responder a un uso externo o a una necesidad de mercado y, por tanto, pueden incrementar o expandir el dominio de la empresa (Utterback y Abernathy, 1975); b) como la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes, o c) como la capacidad de desarrollar nuevos productos y/o tecnologías en anticipación o en respuesta a los requerimientos del cliente (Scannell *et al.*, 2000). Sin embargo, centrarse demasiado en los productos existentes podría difuminar el papel y la importancia de las competencias centrales de la empresa y causar miopía, convirtiéndose en una barrera para el cambio (Levitt, 1960).

Aunque las tecnologías potencialmente disruptivas podrían afectar al modo en que las empresas analizan y evalúan su cartera de productos, es posible que esto no siempre se refleje en sus planes, lo que significa que la disrupción percibida por las organizaciones empresariales no se traduce necesariamente en un factor de importancia estratégica en términos de cómo aquellas trabajan para expandir sus propias bases de conocimiento (Hamel, 2006; Sainio y Puumalainen, 2007), incluso, aunque cualquier discontinuidad que permita que las nuevas tecnologías irrumpen en una industria pueda ofrecer oportunidades para nuevos productos y procesos y, por lo tanto, sea la semilla para nuevos modelos de negocios (Sabatier *et al.*, 2010). Cualquier empresa que se enfrenta a un sistema tecno-económico dinámico tendrá que volver a evaluar su cartera de productos y modelos de negocio (Loebbecke, 2010), y las soluciones elegidas reflejarán su comprensión de cómo se crea el valor y cómo aparece el cliente en el nuevo paradigma.

Las editoriales se ven compelidas a interactuar con otras industrias -principalmente del sector tecnológico- en un contexto de economía de mercado para resolver problemas creados por cambios técnicos o socioculturales (Protogerou *et al.*, 2016). Los fabricantes de hardware y proveedores de servicios de Internet han entrado en la industria del libro y pueden adelantarse a los actores tradicionales de la industria en la creación de nuevos modelos de negocio para el contenido digital (Loebbecke, 2010).

El valor agregado del usuario es probablemente la tendencia más importante de la web 2.0 para las empresas orientadas hacia el contenido (Wirtz *et al.*, 2010). De esta forma, tanto los usuarios pasivos como los activos aportan información que las empresas pueden recopilar, y que pueden utilizar para desarrollar nuevos contenidos (Bechmann y Lomborg, 2013) e identificar nuevas oportunidades de innovación (Nylén y Holmström, 2015).

### Digitalización de publicaciones

Internet y la digitalización están afectando a toda la economía, lo que provoca una mayor productividad en las industrias existentes, así como nuevas oportunidades de negocios y mercados que pueden socavar las industrias establecidas tal como las conocemos.

La transición de productos y servicios analógicos a digitales representa desafíos y cambios potencialmente fundamentales para la industria editorial (Donoghue, 2010; Lichtenberg, 2011; Carreiro, 2010).

Las características clave de la publicación digital incluyen la disponibilidad de contenido en varios formatos y modos de visualización que dependen de las preferencias del consumidor (Kleper, 2001). La digitalización de la publicación también tiene potencial para nuevas formas de contenido digital, como textos digitales originales acompañados de comentarios y comentarios contemporáneos (Shatzkin, 2008). Sin embargo, la barrera para publicar contenido ha disminuido drásticamente (Sabatier y Fizelle, 2011), lo que puede conducir a nuevos principios para la producción y distribución de contenido.

Internet ofrece la posibilidad de una gran cantidad de contenido generado por los usuarios (Peng, 2016), lo que puede permitir la distribución de proyectos de desarrollo abierto o de código abierto. Al adaptarse a la digitalización, es crucial que los editores se centren en el cliente (Donoghue, 2010).

Las editoriales no lideran la dinámica actual del proceso evolutivo de la innovación tecnológica (Benghozi y Salvador, 2016). De hecho, los formatos ePub y PDF para el libro electrónico no han sido una elección, sino una imposición a nivel internacional de empresas tecnológicas. Frente a las posibilidades ilimitadas de las innovaciones basadas en las nuevas tecnologías, la industria de la edición de libros se caracteriza por la voluntad de conservar una posición de control sobre las tasas de cambio tecnológico (Øiestad y Bugge, 2014).

En mercados más grandes, tendencias como la autoedición se han vuelto dominantes. Las plataformas de autoedición vinculadas a los sellos editoriales podrían redefinir los límites, hasta ahora establecidos entre escritores y aspirantes a escritores (autores indies) en el mundo del libro. En España, editoriales y cadenas de librerías están apostando por la autoedición como una línea más de su negocio. *Bubok* fue una plataforma pionera de autoedición *online*. Las grandes editoriales ya están realizando los primeros movimientos en este terreno. El grupo Planeta ha lanzado el *Universo de Letras*, una nueva plataforma de autoedición profesional que nace para dar servicio a quienes desean cumplir el sueño de ver publicado su libro. Además, funciona como plataforma de observación, por lo que aquellas obras que destaquen por su difusión serán valoradas para su posible publicación bajo aquel sello editorial del Grupo Planeta que mejor se ajuste a las características del título. Algunas cadenas de librerías en España también han apostado por la autoedición, como *Casa del Libro*, a través de *Tagus*: una plataforma que permite a los usuarios publicar sus libros de manera independiente, pero ofreciendo las prestaciones y la calidad de una editorial tradicional.

Aunque no todos están de acuerdo en que la digitalización alterará fundamentalmente los modelos de negocio existentes para la publicación. Esto sugiere que los formatos impresos y digitales se desarrollen y trabajen en paralelo, a través de un espectro de modelos de negocio en publicaciones que comprenda: modelos de negocio tradicionales, híbridos y completamente digitales (Martin y Tian, 2016). El sector editorial no tiene claro cuál debe ser el modelo de negocio a seguir en su proceso de digitalización (Donoghue, 2010; Øiestad y Bugge, 2014), pero es consciente de que no será impermeable al mismo y que, por tanto, las formas actuales de editar puedan verse, en el futuro, modificadas (Lichtenberg, 2011). Tradicionalmente, las editoriales han controlado a los autores y han servido como guardianes del mercado, pero con las tecnologías digitales y un acceso más fácil al mercado, el equilibrio de poder entre el editor y el autor también puede enfrentarse nuevas condiciones (McAllister *et al.*, 2002).

Cuando la distribución física se vuelve obsoleta, el mercado mismo puede expandirse y trascender las fronteras nacionales. Se rompe la cadena habitual, se eliminan intermediarios y se facilitan nuevas formas de distribución y comercialización. A pesar de conocer que los cambios tecnológicos y las innovaciones en el mundo del libro están originando cambios significativos, la historia ha demostrado que puede ser muy difícil determinar cuándo es el momento de una reestructuración radical o el reemplazo de los modelos de negocio establecidos (Øiestad & Bugge, 2014).

En el contexto español, hay que señalar el nivel de desarrollo del mercado del libro digital muestra una línea similar a la de otros países de su entorno, con la excepción de Reino Unido, país que se sitúa a la cabeza por detrás de Estados Unidos. Desde 2005 el número de ISBNs de publicaciones digitales no han parado de crecer. En el año 2017 se publicaron en España 28433 títulos en formato electrónico. Aunque las ventas de libros electrónicos crecieron un 52% en 2017 en España la facturación generada no supone más del 5% de la facturación total de las empresas editoriales. Las ventas se canalizan mayoritariamente a través de plataformas y distribuidoras digitales, como Amazon, Casa del Libro, Google o Apple Store, entre otras, que concentran el 78,5% de la facturación. Actualmente, en España uno de cada cuatro libros leídos, es en formato digital. En 2017 el índice de lectura digital se situó en el 27% según el Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros 2017, de la Federación de Gremio de Editores de España (FGEE) y la Secretaría de Estado de Cultura.

## Método

La metodología empleada para realizar el estudio empírico es el método del caso. La recopilación de datos para el presente estudio de caso se apoya en dieciocho entrevistas semiestructuradas con encuestados de la industria editorial española. La asistencia a ferias y encuentros del sector editorial proporciona un elemento adicional de la recopilación de datos. Las entrevistas personales e individualizadas realizadas en este estudio se llevaron a cabo presencialmente -bien con una presencia física o bien a través de Skype- con cada uno de los responsables de las empresas estudiadas. Las entrevistas se realizaron a responsables de editoriales españolas de distintos tamaños

pequeñas, medianas y grandes. Técnicamente, las entrevistas se desarrollaron sobre unos guiones diseñados por los investigadores, que sirvieron para controlar el desarrollo de las mismas. Sin embargo, se permitió en todo momento que cada responsable entrevistado se expresara con libertad y abiertamente sobre cada punto planteado. De este modo, estos pudieron facilitar información, que, en un principio, no estaba contemplada en el guion, pero que podría aportar datos que pudieran ser utilidad para la investigación. Aproximadamente las entrevistas con los encuestados en las editoriales tuvieron una duración media de una hora. Todos los encuestados ocuparon posiciones que les permitieron hablar sobre estrategias digitales. La recopilación de datos tuvo lugar en el período de enero de 2017 a octubre de 2017.

Los datos de la entrevista se analizaron mediante el proceso de reducción de datos, visualización de datos y elaboración y verificación de las conclusiones (Miles y Hubermans, 1994). Después de cada entrevista, los hallazgos comparativos se ingresaron en una descripción general categorizada. Además, se elaboró un resumen de cada entrevista, sintetizando las impresiones generales de la empresa, basadas en el lenguaje utilizado y las ideas presentadas por los encuestados (Gerring y Cojocar, 2016; Rapley, 2016).

También en las entrevistas se incluyeron a otros entrevistados relacionados con las librerías, con grupos asociativos del sector, con responsables de empresas de distribución de libros, así como, responsables de plataformas que permiten la distribución de ebooks. Además de crear una base más sólida para la discusión, estos actores ayudaron a controlar el sesgo y proporcionaron puntos de vista alternativos. Finalmente, la investigación de escritorio, como los informes de la industria, las estadísticas y evaluaciones de la industria, los artículos de periódicos y otro material disponible en la web, forman parte de los antecedentes y el contexto del presente estudio.

## Un estudio de casos: digitalización de editoriales españolas según tamaño

Esta sección presenta el estudio de casos sobre la digitalización de tres editoriales españolas según su tamaño. Antes de continuar para analizar el estudio de caso con más detalle, se presentan algunos antecedentes generales y características de la industria editorial, y características únicas de la industria editorial española.

### Habilidades y roles en la industria editorial

Tradicionalmente, el papel del editor de libros ha sido supervisar la producción de libros, desde manuscritos hasta productos impresos. Por lo tanto, las competencias básicas a menudo se centran en la preparación de contenido, en experiencia editorial y curatorial, gestión de derechos, marketing (para títulos generales) y pedagogía (para educación). En el caso de las publicaciones objetivas, el editor también ha actuado como un validador o verificador de datos. La industria editorial se compone de una amplia gama de actores, roles y funciones. El papel del editor ha sido tradicionalmente seleccionar los manuscritos que se desarrollarán y publicarán, además de desarrollar el texto en estrecha colaboración con el autor. Una amplia gama de

actores trabaja con el editor, incluidos los equipos de marketing y ventas, los correctores, los maquetadores y diseñadores. En definitiva, el punto de partida de la producción editorial es la entrega del original por parte del autor a la editorial. La producción editorial comprende varias etapas diferentes y complementarias, que coordina el editor, al cual le corresponde, aparte del seguimiento económico y temporal del proyecto, el dictado y vigilancia de las normas de trabajo.

Una forma de compensar este riesgo es aumentar el volumen de ventas, y se ha creado una industria global del libro basada en la gestión de derechos para respaldar esto. El editor de origen (en el escenario más simple) posee todos los derechos de autor de un proyecto y vende estos derechos a los editores que trabajan en otras regiones o idiomas. En España las traducciones de obras de otros países suponen el 16,1 % de la producción total, por ejemplo, en el año 2016 se ha registrado un aumento del 7,8 % del número de títulos traducidos respecto a 2015. Por otra parte, la venta de derechos editoriales españoles en el extranjero está adquiriendo un papel importante en la estrategia de internacionalización de la industria del libro español.

### El contexto español

Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías y a la posibilidad de subcontratar servicios y procesos industriales, la opción de publicar un libro se hace cada vez más factible. Traducido en términos económicos, las barreras de entrada al sector son menores. Esto ha implicado que se produzca una mayor diversificación de la oferta, creándose nuevas empresas editoriales y facilitando la autopublicación. Por ejemplo, en 1996, las pequeñas editoriales representaban el 37% del total de empresas editoriales, mientras que, dos décadas después, suponen el 75% del total. Del total de la producción solo 13 editoriales sobrepasaron la edición de los 700 libros al año.

En estos momentos, se está dando la siguiente paradoja: por una parte, se conforman grandes estructuras editoriales, a través de fusiones y adquisiciones y, por otro lado, surgen iniciativas de pequeño tamaño, dando lugar a una atomización de la estructura del sector en nuestro país. El fenómeno de adquisiciones comenzó en nuestro país en la década de los ochenta con la compra que hizo Bertelsmann de Plaza y Janés en 1984 o la adquisición de la histórica Grijalbo por la italiana Mondadori. El proceso, sin embargo, se ha acelerado en los últimos años, en parte, por dos razones: a) la falta de nuevas generaciones que se hagan cargo de sellos independientes; y b) los problemas financieros de muchos de ellos. En España, la editorial Tusquets pasó a formar parte de Planeta en 2012 y en 2015 se hizo efectiva la fusión de Anagrama con Feltrinelli, fruto de un acuerdo firmado en diciembre de 2010.

### La digitalización a nivel de empresa

La siguiente sección describe cómo las diferentes editoriales han cumplido con los nuevos desafíos y oportunidades asociados con la digitalización. Existen claras diferencias entre las empresas editoriales sobre cómo responden a la digitalización. Como el establecimiento de productos y servicios digitales específicos de la empresa está

estrechamente relacionado con la gestión estratégica, estas diferencias se pueden atribuir a las estrategias de largo plazo de las editoriales y de la ruta marcada.

### Editorial E1

La editorial E1 tiene una antigüedad de 58 años. Nacida en 1959, adopta la forma de sociedad anónima. Desde sus inicios, se especializó en publicaciones educativas. En la década de los setenta y ochenta añade nuevas colecciones que se desmarcan del ámbito del libro escolar, lo que posteriormente le llevará a crear nuevos sellos editoriales y adquirir otros existentes. En 1988 se aglutinan las distintas editoriales y empresas que han ido surgiendo a lo largo de casi tres décadas de vida de la empresa E1, constituyéndose finalmente como un grupo editorial. Un año más tarde, sale al mercado de valores, siendo, así, el primer grupo editorial español que cotiza en bolsa, con presencia en Latinoamérica. Tiene delegaciones en buena parte del territorio nacional. En la actualidad el Grupo E1 se proyecta como un importante proveedor de contenidos que opera en los campos de la educación, la cultura, el ámbito profesional, el ocio y el entretenimiento. Desde hace quince años se encuentra integrado en un grupo de empresas europeo. La editorial E1 edita tanto libro en papel como libro electrónico. En este último caso, se comenzó editando en formato PDF, pero en el último año todo se hace prácticamente en *ePub*, aunque depende de la plataforma donde se comercialice. Publica más de 1500 títulos al año, estos incluyen ficción nacional y traducida, literatura infantil y juvenil, materiales de enseñanza para escuelas y educación superior, así como revistas, entre otros.

### Editorial E2

La editorial E2 tiene una antigüedad de 25 años. Constituida en 1992, adopta la forma de sociedad limitada. Desde sus inicios ha mantenido un sólido crecimiento, basado en su consistente catálogo, que abarca varias colecciones, tanto de ficción como de no ficción. Dentro de las líneas de edición de E2 hay una gran variedad de temáticas y colecciones, que van desde la narrativa y el género negro a la novela histórica en ficción. En no ficción el abanico se abre ampliamente en colecciones, como pensamiento político, biografías, matemáticas, divulgación científica, sociedad actual, informática e historia, entre otras. Aunque la mayor parte de su catálogo lo componen obras en castellano, también ha publicado en catalán, inglés, francés y árabe. Ubicada en un polígono industrial, a 8 kilómetros de distancia del centro urbano, donde tiene las oficinas centrales y los almacenes, cuenta, además, con filiales en el Norte de África y en Latinoamérica. La empresa E2 tiene participaciones en cuatro editoriales, una distribuidora y un canal de televisión digital. Publica más de 600 títulos al año, estos incluyen ficción nacional y traducida, literatura infantil y juvenil, materiales de enseñanza para educación superior, así como revistas, entre otros.

### Editorial E3

La editorial E3 tiene una antigüedad de 21 años. Constituida en 1996, adopta la forma de sociedad de responsabilidad limitada. Desde sus inicios mantiene dos sellos editoriales dentro de la misma

organización y dirección editorial. Uno de los sellos agrupa colecciones muy diversas, entre las que destacan las guías de naturaleza y las de patrimonio artístico, muy valoradas por el rigor del contenido, así como por el material gráfico de calidad que las componen-. Es también destacable la colección dedicada a la literatura de viajes, así como las dedicadas a publicar estudios de investigación avanzada en los ámbitos de la literatura española e hispanoamericana. Desde hace más de diez años, se ha decantado por la poesía, editando poemarios y antologías de nombres indispensables del género en castellano y en otros idiomas -en ediciones bilingües con cuidadas traducciones y el texto en la lengua original-. Publica más de 100 títulos al año, estos incluyen ensayo, biografía, pensamiento, narrativa, cuento y relato, entre otros. La editorial E3 edita tanto libro en papel como electrónico, aunque hace una apuesta clara por el libro como objeto y para ello cuida la edición en todos sus detalles: formato, tipografía, encuadernación, así como las imágenes de la portada, que, en la mayoría de los casos, son de autor y realizadas *ex profeso* para cada título. Tiene todo su fondo digitalizado, pero solo comercializa una parte del mismo a través de plataformas digitales.

### Discusión de hallazgos

Esta sección proporciona respuestas a la pregunta de investigación planteada al comienzo del documento: ¿cómo afecta la digitalización a los modelos de negocio en la industria editorial de libros? ¿Cómo adquieren los editores nuevos conocimientos para adaptarse a la era digital? ¿En qué medida las políticas culturales y las estructuras de propiedad, influyen en la digitalización de la industria del libro? En la siguiente sección, sintetizaremos y discutiremos los hallazgos de los dos niveles, y los relacionaremos con los modelos de negocio, desarrollo de competencias e instituciones.

### Adaptación de tecnologías digitales a modelos de negocio existentes

Las editoriales estudiadas, por un lado, han dado los primeros pasos en la exploración de nuevos productos digitales y han avanzado relativamente poco en el desarrollo de infraestructuras digitales interoperables, estándares industriales y sistemas de distribución conjunta. Todavía tienen mucho camino por recorrer antes de que puedan aprovechar plenamente el potencial de las nuevas tecnologías digitales a través de modelos de negocio y estructuras de ventas revisados.

La calidad y la complejidad de las herramientas de enseñanza digital han contribuido a los desarrollos en el mercado educativo más allá de la literatura general y su formato ePub basado en texto, donde las tendencias globalizadas imponen un enfoque en el precio y la distribución. Esta divergencia ha llevado a la falta de un diseño dominante y un canal de ventas dominante, lo que deja a la industria editorial con una considerable incertidumbre con respecto a sus estrategias digitales a largo plazo. La situación es en parte un reflejo de los objetivos divergentes establecidos por los editores, los formatos digitales divergentes y la divergencia de los mercados generales y educativos. La inseguridad causada por la falta de un diseño dominante ha hecho que hasta ahora los editores experimenten con nuevas tecnologías digitales basadas en modelos de negocio existentes. La plena realización de nuevos modelos de negocios depende de la estabilización del desarrollo digital.

A pesar de que en la edición del libro digital se suprime la impresión, hay que tener en cuenta los nuevos procesos propios de las nuevas tecnologías y de la elaboración del *ebook*, como la creación de ficheros XMLs y la estructuración de formatos integrando los metadatos. Los formatos actuales tienen etiquetas de metadatos, que permiten almacenar la información, como el autor, la editorial, el año, la edición. El formato elegido deberá ser compatible con la plataforma en la que se vaya a distribuir el *ebook*. Las diferencias significativas entre los *ebooks* en formato PDF y aquellos en formato *ePub* son evidentes a la hora de integrar elementos interactivos.

En un intento por tener control sobre su contenido, los editores han recurrido al DRM. Sin embargo, los controles DRM actualmente no están estandarizados, no son suficientemente accesibles y resultan demasiado caros para la mayoría de los editores. Son muchos los autores y editores que desconfían y se muestran reacios al desarrollo de contenidos digitalizados hasta que la tecnología pueda proporcionar protecciones adecuadas frente a la piratería. De hecho, los editores temen tanto a la piratería digital, que están insistiendo en un nivel de DRM que provoca severas restricciones sobre cómo pueden usar los lectores los libros que se compran. En suma, la resistencia de los editores a dar a los usuarios los mismos derechos que tendrían con los libros impresos ha demostrado ser una limitación significativa en el crecimiento de los libros electrónicos.

Los editores todavía están anclados en los modelos de negocio existentes y las redes de distribución tradicionales, y están explorando las nuevas oportunidades en la publicación en línea paso a paso. Muchas de las iniciativas digitales en las tres editoriales estudiadas siguen siendo limitadas y fragmentadas en términos de organización interna. Los editores han demostrado ser receptivos, pero no proactivos, en la digitalización. Se puede decir que los editores españoles están actualmente aplicando una combinación de todos los modelos de negocio; es decir, 'ladrillos y mortero', 'clics y mortero', colaborativo y freemium. No obstante, el modelo tradicional de "ladrillos y mortero" sigue siendo claramente dominante. Este patrón está en línea con las teorías que enfatizan cómo el desarrollo de un conjunto de modelos de negocio paralelos (Smith *et al.*, 2010) o una cartera de modelos de negocio (Sabatier *et al.*, 2010) pueden ser una forma de revisar gradualmente los modelos existentes.

A pesar de esto, hay motivos para preguntarse en qué medida la explotación de nuevos modelos de negocios se ha reflejado en una gestión correspondiente del aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias. En la siguiente sección, discutiremos y problematizaremos cómo los estudios de casos han revelado una insuficiente adaptación a las expectativas de la demanda privada y que las instituciones preservan el paradigma de publicación analógica.

### Insuficiente adaptación a las expectativas de la demanda privada

Los editores en este estudio han encontrado que los usuarios tienen diferentes expectativas de los productos digitales en comparación con sus predecesores analógicos. Si bien el libro en papel se revisa y reimprime a intervalos regulares, se espera que los productos

digitales tengan actualizaciones frecuentes, desarrollos constantes y posibilidades de personalización. Para responder a esta presión (de transformación) creada por el usuario es común, en las industrias de software y servicios, utilizar la creación interactiva de productos. Las empresas establecen las funcionalidades básicas del producto en un primer momento y, posteriormente, utilizan los comentarios de los usuarios para crear y desarrollar el producto a lo largo del tiempo. Esto crea un entorno de actualizaciones constantes y contacto directo con el cliente. Algunos editores están implementando este nuevo flujo de trabajo para sus proyectos digitales más grandes, pero estos siguen siendo la excepción que confirma la regla.

### Instituciones que preservan el paradigma de publicación analógica

La forma en que los editores se relacionan con las tecnologías digitales y sus propios modelos de negocio también se pueden entender en relación con las políticas públicas que rodean a la industria. El sistema fiscal tal como existe hoy constituye un fortalecimiento del régimen de publicación analógica que puede obstaculizar el desarrollo de negocios basado en tecnologías digitales. A diferencia de los libros impresos que tributan a un 4%, los libros electrónicos están sujetos en España a un IVA del 21%. Por otra parte, no existe una solución clara de las compras públicas de libros electrónicos para las bibliotecas: dependiendo de la plataforma que gane el concurso público, las bibliotecas podrán tener acceso a unos determinados títulos y otros no. Tampoco existe un plan de apoyo financiero o de ayudas públicas para el desarrollo de contenido digital por parte de las editoriales.

En conclusión, las políticas culturales y las estructuras de propiedad están sesgadas hacia la salvaguarda de los ingresos y la estabilidad económica del régimen de publicación analógica y hacia sus modelos de negocios asociados, limitando considerablemente la digitalización de contenidos.

### Implicaciones para el desarrollo empresarial en la era digital

Aunque el comportamiento observado entre las editoriales españolas es comprensible y acorde con la teoría analizada, es necesario preguntarse de qué manera las iniciativas digitales emprendidas por los editores españoles afectarán a su futuro desarrollo empresarial.

A diferencia de lo que ocurre en otros contextos analizados por la literatura académica (Øiestad & Bugge, 2014), la estrategia desarrollada por la industria editorial en torno a su transformación digital no se ha movido hacia la construcción de barreras de entrada para competidores externos. Y quizá sea esa apertura del mercado lo que pueda facilitar una mejor y más rápida asimilación de las innovaciones disruptivas en las empresas de la industria editorial española.

### Conclusiones finales

Las editoriales analizadas han ido adquiriendo conocimientos digitales y han intentado posicionarse para poder responder a los cambios del mercado y las tecnologías cambiantes, pero los productos y servicios digitales aún se consideran secundarios al libro analógico. De hecho, los sistemas de distribución desarrollados en torno al libro electrónico replican la cadena tradicional del libro en papel.

Por otra parte, la proporción de títulos disponibles en formatos digitales sigue siendo reducida, lo que se explica, no por el lado de la demanda, sino por el lado de la oferta. En este sentido, las explicaciones derivadas del análisis conducen a que las editoriales estudiadas argumenten, como causa de lo anterior: a) falta de recursos que limita la edición digital, b) cierta aversión al riesgo que las apuntala en el modelo de negocio tradicional predominante del papel, c) elevada incertidumbre asociada a los aspectos técnicos (formatos y procesos dominantes), y d) falta de apoyo institucional que estimule su transición digital y la redefinición de sus respectivos modelos de negocio. Por el momento, los editores estudiados simplemente están vendiendo versiones digitales de sus libros en papel en las plataformas de distribución digital, en un intento de minimizar riesgos al apostar por obras contrastadas positivamente en el modelo de negocio tradicional. Esta decisión estratégica conduce, al menos en el corto plazo, a que sean las empresas tecnológicas con suficientes recursos financieros y conocimientos especializados quienes controlen la distribución y venta del libro digital.

La falta de iniciativas digitales conjuntas está provocando que nuevos actores ajenos al sector como los fabricantes de *hardware* y proveedores de servicios de Internet hayan entrado en la industria del libro y puedan superar a los actores tradicionales de la industria en la creación de nuevos modelos de negocio para el contenido digital. Por ejemplo, la aparición de nuevos jugadores, como Amazon en el *retailing*, ha golpeado la rentabilidad de las librerías, además de reducir la necesidad de utilizar, por parte de las empresas editoriales, distribuidores.

Esta estrategia del modelo de negocio observado entre las editoriales estudiadas es comprensible y está en línea con la teoría expuesta en el presente estudio. También demuestra cómo se comportan las empresas cuando quieren mantener una posición de control con respecto a las tasas de cambio tecnológico. Los editores analizados consideran que el libro electrónico viene a complementar al libro en papel: no lo ven como un sustitutivo de éste.

Las editoriales consideran que han asumido ya tantos riesgos comerciales y estéticos al crear nuevos contenidos que no pueden afrontar riesgos técnicos adicionales. Como consecuencia, son reacios a invertir directamente en proyectos de I+D y prefieren adoptar soluciones técnicas contrastadas. Este proceso podría originar una dependencia involuntaria de las innovaciones externas que determinen la evolución real del sector.

Finalmente, de todo este estudio cabe plantearse la necesidad de que las editoriales no deban limitarse a realizar un simple cambio de formato de libro (del papel al electrónico): deberían impulsar el desarrollo de todas aquellas posibilidades que las nuevas tecnologías puedan ofrecer, liderando la transición digital en la industria del libro.

### Referencias

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 64(7), 254-228.

- Afuah, A. (1998). *Innovation management: strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.
- Afuah, A., & Tucci, C. (2000). *Internet business model and strategies*. New York: Mc Graw Hill.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Bajandoh, A., & Alamoudi, B. (2018). Publishing digital books through tablets and smart phones in Saudi Arabia. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 10(4), 317-320. doi:<http://dx.doi.org/10.4314/jfas.v10i4s.99>
- Bechmann, A., & Lomborg, S. (2013). Mapping actor roles in social media: different perspectives on value creation in theories of user participation. *New Media and Society*, 15(5), 765-781.
- Benghozi, P., & Lyubareva, I. (2014). When organizations in the cultural industries seek new business models: a case study of the french online press. *International Journal of Arts Management*, 16(3), 6-19.
- Bockstedt, J. C., Kauffman, R., & Riggins, F. (2006). The move to artist-led on-line music distribution: a theory-based assessment and prospects for structural changes in the digital music market. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(3), 7-38. doi:DOI:10.2753/JEC1086-4415100301
- Bugge, M. M. (2011). Creative distraction: lack of collective learning in adapting to online advertising in Oslo, Norway. *Industry and Innovation*, 18, 227-248. doi:<https://doi.org/10.1080/13662716.2011.541106>
- Carreiro, E. (2010). Electronic books: how digital devices and supplementary new technologies are changing the face of the publishing industry. *Publishing Research Quarterly*, 26, 219-235. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-010-9178-z>
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Uhoi, J. (2011). Business model dynamics and innovation. (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(7-8), 1327-1342. doi:<https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Currah, A. (2006). Hollywood versus the Internet: the media and entertainment industries in a digital and networked economy. *Journal of Economic Geography*, 6, 439-468. doi:<https://doi.org/10.1093/jeg/lbl006>
- Donoughue, P. (2010). Beyond the fear of cannibalisation will the book publishing industry survive the digital revolution? *Logos*, 21(3), 167-178. doi:10.1163/095796511X560060
- Evans, D. S. (2008). The economics of the online advertising industry. *Review of Network Economics*, 7, 359-391. doi:<https://doi.org/10.2202/1446-9022.1154>
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Galuszka, P. (2015). Music aggregators and intermediation of the digital music market. *International Journal of Communication*, 9, 254-273.
- Gerring, J., & Cojocar, L. (2016). Selecting cases for intensive analysis: a diversity of goals and methods. *Sociological Methods & Research*, 45(3), 392-423.
- Gordon, L., Kung, D., & Dyck, H. (2008). Strategic use of e-commerce in the transformation of the publishing industry. *Communications of the International Information Management Association*, 8(4), 65-78.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
- Gracs, B. J. (2012). A creative industry in transition: the rise of digitally driven independent music production. *Growth and Change*, 43, 442-461. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2012.00593.x>
- Huang, W., & Swaminathan, J. (2009). Introduction of a second channel: implications for pricing and profits. *European Journal of Operational Research*, 194(1), 258-279.
- Khouja, M., & Wang, Y. (2010). The impact of digital channel distribution on the experience goods industry. *European Journal of Operational Research*, 207(1), 481-491.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, 24, 1-8.
- Lichtenberg, J. (2011). In from the edge: the progressive evolution of publishing in the age of digital abundance. *Publishing Research Quarterly*, 101-112. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-011-9212-9>
- Loebbecke, C. (2010). The emergence of ebooks: just another media industry joining the converging digital world? An explorative study on user preferences and industry structure changes. 38th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy. Washington, DC: Telecommunications Policy Research Conference.
- Martin, B., & Tian, X. (2016). *Books, bytes and business: the promise of digital publishing*. New York: Routledge.
- Massa, L., & Tucci, C. (2014). Business model innovation. In M. Dodgson, D. Gann, & N. Phillips, *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 420-441). Oxford: Oxford University Press.

- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. doi:<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McAllister, D., McAllister, N., & Vivian, S. (2002). The impact of digital books upon print publishing. In *Technology and Society* (Ed.), International Symposium on (pp. 150-154). IEEE.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(247-261). doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Morris, L. (2006). Business Model Innovation: The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), 191-204. doi:<https://doi.org/10.1260/1757-2223.1.4.191>
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Øiestad, S., & Bugge, M. (2014). Digitisation of publishing: exploration based on existing business models. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 54-65. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.010>
- Peng, Y. (2016). Mobile and digitally-mediated publishing strategies in China: an overview of evolving business models. *Publishing Research Quarterly*, 32(3), 247-260. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-016-9467-2>
- Protogerou, A., Kontolaimou, A., & Caloghirou, Y. (2016). Innovation in the European creative industries: a firm-level empirical approach. *Industry and Innovation*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1263551>
- Rapley, T. (2016). Some pragmatics of qualitative data analysis. In D. Silverman, *Qualitative research* (pp. 331-346). London: SAGE.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214-224. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.023>
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 35-51.
- Sabatier, L. A., & Fitzelle, E. (2011). Managing the progressive publishing company during market and technology transitions. *Publishing Research Quarterly*, 27, 220-229. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-011-9223-6>
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, 43(431-447). doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.001>
- Sainio, L. M., & Puumalainen, K. (2007). Evaluating technology disruptiveness in a strategic corporate context: A case study. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 1315-1333. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.12.004>
- Scannell, T., Vickery, S., & Droge, C. (2000). Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 23-48.
- Shatzkin, M. (2008). Digital publishing in the US: driving the industry to vertical niches? *Logos*, 19(2), 56-60. doi:[10.2959/logo.2008.19.2.56](https://doi.org/10.2959/logo.2008.19.2.56)
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448-461. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tian, X., & Martin, B. (2010). Digital technologies for book publishing. *Publishing research quarterly*, 26(3), 151-167. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-010-9164-5>
- Utterback, J. M., J., & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 35, 639-656.
- Wirtz, B., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272-290. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>
- Xiaomei, C. (2011). The turning point for Chinese book publishing industry. *Publishing Research Quarterly*, 27(1), 76-82. doi:<https://doi.org/10.1007/s12109-011-9203-x>
- Yoo, Y., Boland, R., Lyytinen, K., & Majrczcha, A. (2012). Organizing for Innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of intreprenurial firms. *Organization Science*, 18, 181-199. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>

