

EFECTOS DEL CROWDFUNDING SOBRE LA CADENA DE VALOR DE LAS EDITORIALES ESPAÑOLAS: estudio de casos

EFFECTS OF CROWDFUNDING ON SPANISH PUBLISHING COMPANIES' VALUE CHAIN: cases study

Marta Magadán-Díaz¹
Jesús Israel Rivas-García²

RESUMEN

Este trabajo analiza los efectos del *crowdfunding* sobre los procesos de generación de valor en las empresas editoriales españolas con el objeto de comprender en qué medida su uso puede integrarse y modificar los modelos de negocio editoriales existentes. A través de un enfoque cualitativo (estudio de casos) se determinará el perfil tipo de empresa editorial que emplea esta fórmula, la naturaleza de los proyectos editoriales donde se aplica y el tipo de *crowdfunding* al que más frecuentemente se recurre, para concluir que, en el caso español, el *crowdfunding* se utiliza: a) por empresas editoriales de tamaño pequeño, b) en aquellos proyectos editoriales que superan la capacidad de la organización para obtener los recursos necesarios por las vías tradicionales, y c) en la modalidad de recompensas.

Palabras clave: Crowdfunding. Industria editorial. Cadena de valor. Libro. Estudio de casos.

ABSTRACT

This paper analyzes the effects of crowdfunding on the processes of generating value in Spanish publishing companies in order to understand the extent to which their use can be integrated and modify the existing publishing business models. Through a qualitative approach (case study), the type of publishing company that uses this formula will be determined, the nature of the publishing projects where it is applied and the type of crowdfunding that is most frequently used, to conclude that crowdfunding is used in Spain: a) by small publishing companies, b) in those publishing projects that exceed the capacity of a publishing organization to obtain the necessary resources through traditional channels, and c) in its modality of non-monetary rewards.

Keywords: Crowdfunding. Publishing Industry. Value Chain. Business Model Case Method.

Artigo recebido em 8/01/2019 e aceito para publicação em 12/03/2019.

1 Doutora em Administração de Empresas pela Universidad de Oviedo, Espanha. Professora da Universidad Internacional de la Rioja, Espanha. Diretora Executiva na indústria editorial. E-mail: marta.magadan@unir.net.

2 Doutor em Economía pela Universidad de Oviedo, Espanha. Professor da Universidad Internacional de la Rioja, Espanha. Diretor do Mestrado Universitário em Direção de Operações e Qualidade da Universidad Internacional de la Rioja, Espanha. E-mail: jesus.rivas@unir.net.

1 INTRODUCCIÓN

Aunque la idea de *crowdfunding* para perseguir un fin común no es nueva, sí que lo es la utilización de Internet para tal propósito, ya que permite de manera rápida y descentralizada conectar personas y organizaciones que buscan financiación para sus propuestas de valor con aquellas otras dispuestas a ofrecerla. A través del *crowdfunding*, una persona o empresa busca obtener los fondos necesarios para acometer un determinado proyecto editorial mediante el uso de Internet y las diversas redes sociales existentes (GAMBLE, BRENNAN, MCADAM, 2017; NUCCIARELLI et al., 2017). De hecho, el *crowdfunding* está siendo una herramienta muy apropiada para financiar desde proyectos editoriales a campañas políticas (KAPPEL, 2009) y no deja de extenderse su uso en sectores como la música o los videojuegos (AGRAWAL, CATALINI, GOLDFARB, 2011; GAMBLE, BRENNAN, MCADAM, 2017).

Las campañas de *crowdfunding* en la industria editorial abren sus modelos de negocio a los clientes, *co-creando* con ellos una propuesta de valor (ZOTT, AMIT, 2010). Esta apertura no solo tiene el objetivo formal de obtener fondos para aquellos proyectos editoriales que llevan asociado un elevado riesgo financiero o que, simplemente, no encontrarían el apoyo de los cauces de financiación tradicionales (MOLLICK, 2014; MOON, HWANG, 2018), sino que permite tanto a editores como a escritores validar dichos proyectos editoriales e interactuar con las comunidades de lectores. Como consecuencia de todo ello, la apertura de los modelos de negocios en las empresas editoriales suele venir acompañada de cambios en la cadena de valor de la industria editorial (MAGADÁN, RIVAS, 2018a).

El *crowdfunding* basado en recompensas es una forma específica de *crowdfunding* a la que se recurre con frecuencia para patrocinar actividades culturales y proyectos públicos (KIM, LEE, 2014; DOLLANI, LERARIO, MAIELLARO, 2016), a través de la cual los patrocinadores o inversores del proyecto financiado reciben recompensas no monetarias en función del importe aportado (MOLLICK, 2014), de tal modo que cuanto mayor sea la aportación, más elevada será la recompensa (BELLEFLAMME, LAMBERT, SCHWIENBACHER, 2014; CHUN, 2015; MOON, HWANG, 2018).

Existe una brecha de conocimiento con respecto a cómo la financiación colectiva basada en recompensas está afectando a las relaciones de los actores de la industria editorial y las políticas en la industria en general, y qué implicaciones prácticas tienen sobre el desarrollo de nuevos modelos de negocio en los diferentes eslabones de la cadena de valor de la industria editorial. La escasa investigación y teorización que, hasta ahora, existe sobre el *crowdfunding* se ha fundamentado principalmente en la

industria de la música y del videojuego (AGRAWAL, CATALINI, GOLDFARB, 2011; GAMBLE, BRENNAN, MCADAM, 2017; NUCCIARELLI et al., 2017).

Este trabajo analiza el uso de la financiación colectiva basada en recompensas en el sector editorial español. En tal contexto, el objetivo general de este estudio es explorar cómo la financiación colectiva basada en la recompensa transforma el proceso de creación de valor en la industria editorial. A este objetivo general se vincula otro más específico que es comprender las razones por las que una plataforma de *crowdfunding* puede crear valor a nivel de la industria editorial.

El documento se estructurará de la siguiente manera. La Sección 2 ofrece una breve descripción del marco teórico en el que se propondrán preguntas de investigación. La sección 3 presenta la metodología de investigación y el diseño muestral. La Sección 4 expondrá los resultados y su discusión. La Sección 5 presenta las consideraciones finales.

2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se expondrá la literatura relevante tanto sobre la cadena de valor editorial como sobre el *crowdfunding* aplicado a dicho sector, ya que ambos aspectos constituyen el marco conceptual para el estudio de casos en esta investigación.

2.1 La cadena de valor editorial

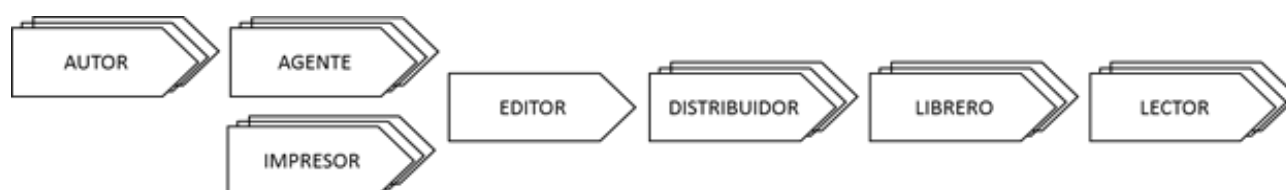
La cadena de valor describe una serie de actividades organizacionales que crean, entregan y capturan valor en cada etapa del proceso productivo (PORTER, 1985). Por otra parte, la era digital impacta sobre los modelos de negocios (MAGADÁN, RIVAS, 2018a) y las cadenas de valor tradicionales (BENGHOZI, SALVADOR, SIMON, 2018), reduciendo las barreras de entrada a nuevos operadores -como los proveedores tecnológicos- y otorgando un papel destacado a los nuevos canales de distribución (BENGHOZI, SALVADOR, 2015; BENHAMOU, 2015).

En línea con el objetivo de este estudio, es útil explorar la evolución del modelo de cadena de valor en la industria del libro para determinar si los modelos tradicionales de la cadena de valor podrían desarrollarse aún más, y si las consecuencias de las prácticas del *crowdfunding* podrían considerarse como un desafío importante para las partes interesadas de la industria editorial (BENGHOZI, SALVADOR, SIMON, 2018).

El análisis de las diferentes representaciones de la cadena de valor de la industria editorial según el tipo de producto: libro en papel o electrónico (MAGADÁN, 2017) ponen de manifiesto la complejidad de las relaciones existentes entre los actores de aquella. Dado que, actualmente, el fenómeno del *crowdfunding* en la industria editorial se concentra principalmente en proyectos vinculados al libro en papel (VOIGT, DE BRUIJN, 2017), este estudio se orientará a su cadena de valor.

La cadena de valor tradicional del sector editorial está constituida por: autores, agentes literarios, editores, distribuidores, libreros y lectores (ver figura 1). El autor escribe un original que remite -directamente o por mediación del agente- al editor. Posteriormente, el editor transforma el manuscrito recibido en un libro en papel producido en una imprenta y se lo entrega al distribuidor, que lo promociona y lo coloca en las librerías. Por último, los libreros exhiben, prescriben y venden el producto editorial al cliente / lector (MAGADÁN, 2017).

Figura 1- La cadena de valor editorial tradicional para el libro en papel

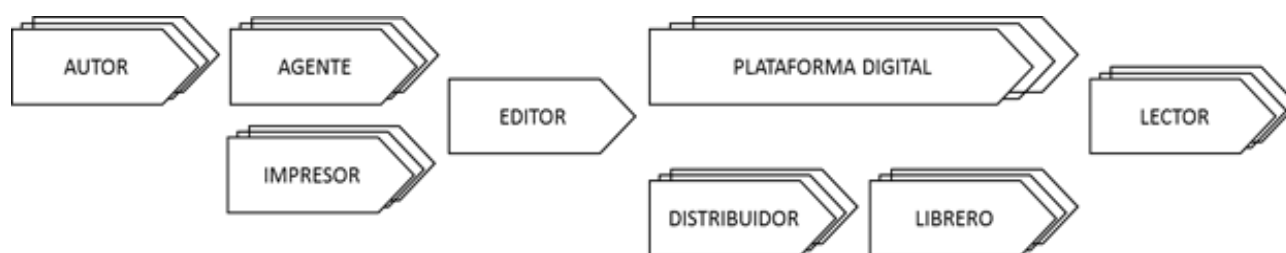


Fuente: Magadán (2017).

Los cambios operados en la cadena de valor tradicional del libro en papel son la consecuencia de la aparición disruptiva de Internet como nuevo espacio de interacción con los diferentes agentes que intervienen en la misma. De hecho, los autores, agentes literarios, editores, distribuidores, libreros y lectores han ganado importancia en toda la cadena de valor debido a la implementación de tecnologías digitales en sus respectivos modelos de negocios (MAGADÁN, 2017; NUCCIARELLI et al., 2017; WATANABE, NAVEED, NEITTAANMÄKI, 2018).

Hasta hace pocos años, la estructura de la cadena de valor editorial era el resultado de una forma de hacer específica del sector. En una primera etapa, la dinámica del mercado y la aparición de Internet han originado que el sector se mueva hacia una distribución directa, es decir, hacia una reducción de intermediarios en las cadenas o redefinición de sus roles (ver figura 2).

Figura 2- La cadena de valor editorial para el libro en papel con la irrupción de Internet



Fuente: elaboración propia a partir de Magadán (2017)

En una segunda etapa, Internet se convierte en un espacio donde la autoedición toma carta de naturaleza a través de plataformas especializadas que independizan al autor de la organización editorial tradicional (ver figura 3).

Figura 3- La cadena de valor del libro en papel en la autoedición tras la irrupción de Internet



Fuente: elaboración propia a partir de Magadán (2017)

Ambos modelos coexisten y, en algunos casos, lejos de verse como antagónicos, conducen a las editoriales tradicionales a integrar el fenómeno de la autoedición con el desarrollo de plataformas propias (MAGADÁN, RIVAS, 2018b).

Si una empresa decide hacer uso del *crowdfunding* redefiniendo su modelo de negocio, entonces su cadena de valor reflejará dicha transformación (NUCCIARELLI et al., 2017). Surge así el concepto de co-creación y valor compartido donde la interacción cliente-empresa es cada vez mayor (ETGAR, 2008). Las ventajas de la co-creación consisten en: a) la retroalimentación continua de los clientes, b) una evaluación más objetiva de la calidad, c) la mejora en la satisfacción del cliente y d) el aumento de la lealtad del cliente (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

2.2 Crowdfunding editorial

El *crowdfunding* se inspira en los conceptos de microfinanzas (MORDUCH, 1999; MORDUCH, CULL, 2017) y crowdsourcing (MARTÍNEZ-CLIMENT, ZORIO-GRIMA, RIBEIRO-SORIANO, 2018;

PALACIOS, MARTINEZ-CORRAL, NISAR, GRIJALVO, 2016; POETZ, SCHREIER, 2012), relacionado con el uso de la multitud para obtener ideas, comentarios o soluciones en beneficio de la acción empresarial (BAYUS, 2012; HOWE, 2008).

La esencia del *crowdfunding* es el micromecenazgo multitudinario, que permite abordar proyectos, al margen de los cauces de financiación convencional (MOLLICK, 2014; KUPPUSWAMY, BAYUS, 2018), a cambio, en muchos casos, de una participación en los beneficios derivados del proyecto o en un acceso gratuito o más ventajoso al servicio o producto derivado del proyecto, como consecuencia de la condición de micromecenas (AGRAWAL, CATALINI Y GOLDFARB, 2011, 2013; AHLERS et al., 2015; MAGADÁN, 2017). Además, dicha captación de fondos se realiza a través de plataformas online (MOON, HWANG, 2018).

La literatura académica ha identificado cuatro tipos de financiación colectiva (DUSHNITSKY et al., 2016; MEER, 2014; MEYSKENS, BIRD, 2015;) y que están globalmente extendidos que son los basados en las donaciones (NUCCIARELLI et al., 2017), en las recompensas (MOLLICK, 2014), en préstamos (MORITZ, BLOCK, LUTZ, 2015) y en la emisión de participaciones (AHLERS et al., 2015). Sin embargo, la literatura académica dedica cada vez más atención al *crowdfunding* basado en recompensas. Estos estudios se pueden agrupar en dos categorías principales: a) documentos que abordan las estrategias de *crowdfunding* de los emprendedores y las características de los proyectos (BELLEFLAMME, LAMBERT, SCHWIENBACHER, 2014; MOLLICK, 2014; SCHWIENBACHER, LARRALDE, 2012; ZHENG et al., 2014; THÜRRIDL, KAMLEITNER, 2016); y b) documentos sobre el comportamiento de los *crowdfunders* (BURTCH, GHOSE, Y WATTAL, 2013; KUPPUSWAMY Y BAYUS, 2018; XU et al., 2016). Otros estudios sobre *crowdfunding* abordan su impacto en industrias específicas, pero muy pocos estudios han realizado un análisis en profundidad a nivel de la cadena de valor (BOEUF, DARVEAU, LEGOUX, 2014; KAPPEL, 2009).

Los estudios sobre las estrategias de los emprendedores y las características de los proyectos resaltan cuatro características clave del *crowdfunding* basado en recompensas. En primer lugar, BELLEFLAMME, LAMBERT, SCHWIENBACHER (2014) señalan que permite la discriminación de precios. En segundo lugar, la literatura nos dice que el éxito de las iniciativas de financiación colectiva depende principalmente de las redes personales de quienes buscan fondos (MOLLICK, 2014; ZHENG et al., 2014). En tercer lugar, la literatura relaciona las características de los proyectos con la legitimidad y el éxito (THÜRRIDL, KAMLEITNER, 2016). En cuarto lugar, SCHWIENBACHER, LARRALDE (2012) señalan que el éxito del *crowdfunding* se basa en la capacidad de los buscadores de fondos para administrar activamente

las diferentes funciones habilitadas por la Web 2.0 (por ejemplo, comunicación y gestión de partes interesadas) y explotar los efectos de red directos e indirectos que caracterizan una plataforma en línea.

Las motivaciones del *crowdfunding* basado en la recompensa pueden ir más allá del interés en recaudar dinero o donar a un proyecto atractivo. De hecho, según afirman GERBER, HUI (2013), la importancia de conectarse con los demás y formar parte de una comunidad es un factor determinante para establecer y participar en actividades de financiación colectiva.

Los estudios sobre el comportamiento de los *crowdfunders* muestran una relación clara entre los esfuerzos de marketing para promover proyectos y su éxito. Según BURTCH, GHOSE, WATTAL (2013), estos vínculos revitalizan el gran potencial del *crowdfunding* en la creación de conciencia y atención en torno a empresas y causas. En este sentido, la literatura muestra: a) la existencia de un efecto de expulsión que lleva a los contribuyentes a experimentar una disminución en su utilidad marginal al financiar un proyecto, a medida que se vuelve menos importante para los solicitantes de fondos (BURTCH, GHOSE, WATTAL, 2013); b) la reducción de estímulos para que los patrocinadores contribuyan a proyectos que ya han sido apoyados con éxito debido a la suposición de que otros proporcionarán los fondos necesarios (KUPPUSWAMY, BAYUS, 2018) y c) la importancia de predecir la satisfacción e insatisfacción de los patrocinadores en proyectos de financiación colectiva (XU et al., 2016).

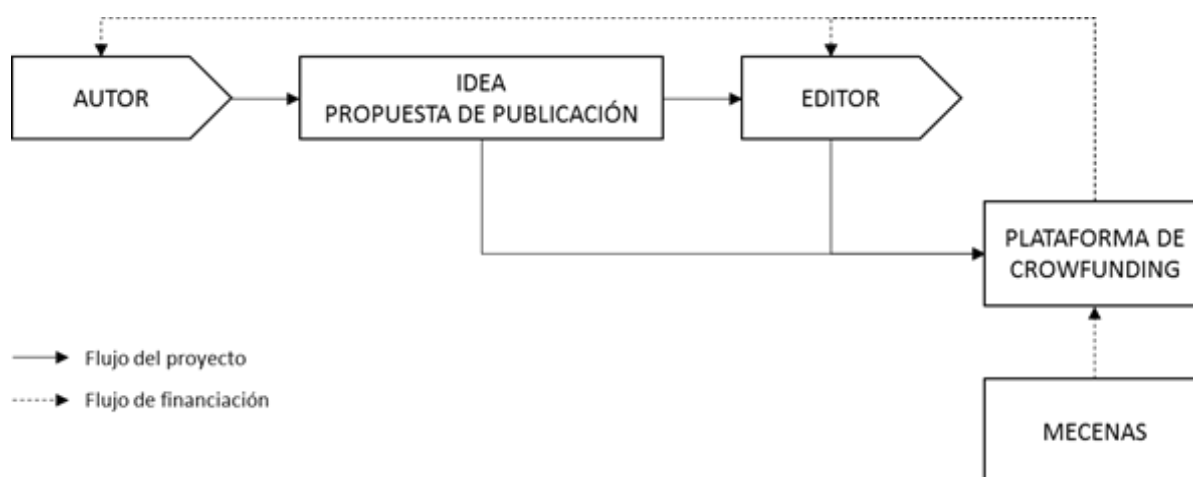
Los empresarios de la industria editorial están recurriendo al *crowdfunding* como una forma de financiar sus proyectos editoriales (KUPPUSWAMY, BAYUS, 2018). El *crowdfunding* permite a las empresas editoriales financiar sus esfuerzos aprovechando contribuciones relativamente pequeñas de un número relativamente grande de personas que utilizan Internet, sin intermediarios financieros estándar (MOLLICK, 2014).

Las campañas de *crowdfunding* en la industria editorial operan en dos niveles: a) inicialmente el editor o bien el autor promueven en proyecto de publicación de la obra. el primer nivel actúa como editor y autor para promover un proyecto; y b) posteriormente se trata de involucrar al lector que invierta en el libro antes de que esté editado y, por tanto, disponible. Por tanto, una campaña de financiación colectiva cubre los riesgos financieros que un editor tradicional tendría con un libro, especialmente si el autor es novel (SCHIMMING, 2016).

Por lo común, la acción editorial comienza por una idea o propuesta de obra del autor que este pretende llevar a cabo, bien por sí mismo (autoedición), bien con el apoyo de una organización editorial. La necesidad de captar recursos hace que el autor o el editor acudan a la plataforma de *crowdfunding*, desde la cual se buscará a un amplio grupo de micro-inversores quienes, a cambio normalmente de algún

tipo de recompensa, darán su apoyo financiero con una aportación que individualmente es asumible y que, agregadamente, si se consigue el suficiente apoyo social en un plazo determinado por la plataforma, permitirá abordar financieramente el proyecto editorial propuesto. La plataforma recibirá una parte de la recaudación total como precio por su servicio de búsqueda y captación de micromecenas (ver figura 4).

Figura 4- Los flujos proyecto-financiación en el *crowdfunding* editorial



Fuente: elaboración propia

El *crowdfunding* presenta un doble atractivo para los editores, por un lado, reciben dinero antes de la publicación del libro y, por otro lado, generan audiencia y publicidad antes del lanzamiento y distribución (HOLLEY, 2016). Este modelo de negocio también presenta atractivos para los autores autoeditados y las pequeñas imprentas independientes, que tienen más probabilidades de necesitar capital por adelantado para poder publicar (HOLLEY, 2016).

3 METODOLOGÍA Y MUESTRA

Para el desarrollo de este estudio se ha empleado el análisis de casos con la intención de analizar un fenómeno nuevo y no familiar (BARRATT, CHOI, LI, 2011): los efectos del *crowdfunding* sobre los procesos de generación de valor en las empresas editoriales españolas. La metodología empleada para esta investigación es el método del caso, el cual requiere la existencia de un control cruzado derivado del uso de distintas fuentes de datos, de manera que se pueda garantizar la validez del análisis, ya que dicho control cruzado permitirá conseguir una imagen más precisa de la realidad que se está estudiando (BARRATT, CHOI, LI, 2011; SEURING, 2008). El estudio de casos resulta ser una metodología apropiada

si la investigación aborda el qué, el cómo y/o el por qué en su objeto de estudio (KETOKIVI, CHOI, 2014; MEREDITH, 1998). Esta investigación trata de entender cómo afecta el *crowdfunding* a los procesos editoriales y porqué su integración en los mismos puede alterar su modelo de negocio tradicional.

Un punto de vital importancia en el estudio de casos, que todavía es objeto de discusión y debate metodológico, tiene que ver con la determinación de su número y selección. EISENHARDT (1989; 1991) propone entre cuatro y diez casos como una horquilla razonable de casos.

Este estudio se apoya en cinco entrevistas semiestructuradas con empresas editoriales españolas, seleccionadas conforme a un muestreo por conveniencia, que explora el *crowdfunding* basado en recompensas para diferentes contextos (CHETTY, 1996; JONAS, 2018; YIN, 2009). En este estudio se ha optado por cinco casos: a) dos editoriales (E1; E3) paradigmáticas del cambio de modelo de negocio operado a través del *crowdfunding* que nacen definida por dicho sistema con la única diferencia de que, E1 acude a plataformas externas de *crowdfunding* mientras que E3 ha diseñado la suya propia; b) una editorial (E2) que integra y adapta su modelo de negocio tradicional al *crowdfunding* pero que originariamente no había hecho uso del mismo; c) dos editoriales (E4 y E5) que no introducen el *crowdfunding* como sistema de financiación de sus obras.

La revisión de la literatura previa en torno al *crowdfunding* facilitó el diseño de un cuestionario que permitiera paliar posibles problemas relacionados con la validez externa de la aplicación de dicho método. Investigaciones previas recientes sobre la industria editorial española (MAGADÁN, 2017; MAGADÁN, RIVAS, 2018a; MAGADÁN, RIVAS, 2018b), aportaron criterios suficientes para elegir los casos más adecuados (SEURING, 2008; YIN, 1984). En la tabla 1 se muestra de modo resumido el perfil de cada una de las organizaciones estudiadas (ubicación, años de antigüedad, plataforma de *crowdfunding*, forma jurídica, rango de empleados y rango de facturación).

Tabla 1- Descripción de los casos a estudiar

	E1	E2	E3	E4	E5
Ubicación	Norte	Sur	Mediterráneo	Mediterráneo	Centro
Años de antigüedad	11	26	6	14	59
Forma jurídica	Sociedad limitada	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada	Sociedad Limitada	Sociedad Anónima
Rango de empleados	1-5	5-25	1-5	1-5	>250
Rango de facturación (en millones de euros)	0,3<	0,6-1,5	0,3<	0,6-1,5	>60

Fuente: elaboración propia

La recopilación de datos para realizar el análisis tuvo lugar en el período de enero de 2018 a octubre de 2018, para lo que se acudió a diversas fuentes de información tales como: a) evidencia documental, que pudo obtenerse a través de la publicidad, catálogos, noticias, informes y memorias de las empresas, así como datos financieros, entre otros y b) la realización de entrevistas estructuradas personales e individualizadas -bien con una presencia física o bien a través de Skype.

Técnicamente, las entrevistas se efectuaron a partir de unos guiones diseñados previamente por los autores. Sin embargo, se permitió en todo momento que cada responsable entrevistado se expresara con libertad y abiertamente sobre cada punto planteado para que pudieran facilitar información que, sin estar contemplada en el guion estructurado, resultase de utilidad para la investigación (MASON, 2017). La duración de las entrevistas fue aproximadamente de una hora para cada uno de los encuestados.

Los datos de la entrevista se analizaron mediante un proceso de reducción y visualización de datos, tras el cual se procedió a la elaboración y verificación de las conclusiones (GERRING, COJOCARU, 2016; JONAS, 2018).

Editorial E1

La editorial E1, nacida en 2007, tiene una antigüedad de 11 años, adoptando la forma jurídica de sociedad limitada. Desde su creación, E1 ha decidido diferenciarse de otras editoriales apostado por el mecenazgo, por lo que solo edita mediante la fórmula de financiación colectiva (*crowdfunding*). La editorial E1 publica tanto en formato papel como en formato electrónico, comercializando sus publicaciones directamente a través de su propia web. Sin embargo, acude a plataformas de *crowdfunding* externas a la editorial para obtener los recursos financieros para cada una de sus publicaciones. Como media, E1 viene publicando unos 150 títulos al año, cuyas temáticas incluyen, principalmente, novela y ficción juvenil.

Editorial E2

La editorial E2, constituida en 2002 como sociedad limitada, tiene una trayectoria de 6 años. Desde sus inicios ha mantenido un sólido crecimiento, fundado en su consistente catálogo, que abarca varias colecciones, tanto de ficción como de no ficción. Desde hace tres años E2 acude a plataformas de *crowdfunding* para obtener recursos financieros con objeto de financiar la publicación de aquellas obras que requieren una fuerte inversión. Publica más de 600 títulos al año, tanto en formato papel como en formato electrónico y cuyas temáticas incluyen ficción nacional y traducida, literatura infantil

y juvenil, así como materiales de enseñanza para educación superior, entre otras. Para su producción en formato papel, E2 sigue apostando por los canales de distribución tradicionales del libro.

Editorial E3

La editorial E3, nacida en 2012, tiene una antigüedad de 6 años, adoptando la forma jurídica de sociedad limitada. Desde su creación, solo edita bajo la fórmula de *crowdfunding* de recompensas, articulado a través de su propia página web. Esta opción le sirve para testar el producto antes de su lanzamiento al mercado. E3 publica exclusivamente novela y poesía, tanto en formato papel como en formato electrónico, comercializando sus publicaciones directamente a través de su propia web, y de un número reducido de librerías. Como media, la editorial E3 viene publicando unos 100 títulos al año.

Editorial E4

La editorial E4, constituida en 2004 como sociedad limitada, tiene una trayectoria de 14 años. Especializada en ficción y no ficción narrativa, la editorial E4 viene publicando una media de unos 16 títulos al año y sigue apostando por los canales de distribución tradicionales del libro. E4 hace una apuesta clara por el formato papel y para ello realiza unas cuidadas ediciones, cuya tirada media ronda los tres mil ejemplares por obra.

Editorial E5

La editorial E5 tiene una antigüedad de 59 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 la actualidad E5 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. La editorial E5 edita tanto libro en papel como libro electrónico. Publica más de 1500 títulos al año, dedicados a ficción nacional y traducida, literatura infantil y juvenil, materiales de enseñanza para escuelas y educación superior, así como revistas, entre otros. E5 distribuye la totalidad de su fondo editorial por medio de su propia distribuidora y de su propia web así como a través de los canales de distribución tradicionales del libro.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección proporciona respuestas a la pregunta de investigación planteada al comienzo del documento: ¿cómo la financiación colectiva basada en la recompensa transforma el proceso de creación de valor en la industria editorial? ¿Cómo una plataforma de *crowdfunding* puede crear valor a nivel de la industria editorial?

La tabla 2 muestra el impacto del *crowdfunding* sobre la cadena de valor entre las empresas que lo emplean.

Tabla 2- Impacto del *crowdfunding* sobre la cadena de valor

	E1	E2	E3	E4	E5
Utiliza <i>crowdfunding</i>	Sí	Sí	Sí	No	No
Tipo de plataforma	Externa	Externa	Propia		
Modifica la cadena de valor	Sí	No	Sí		

Fuente: elaboración propia

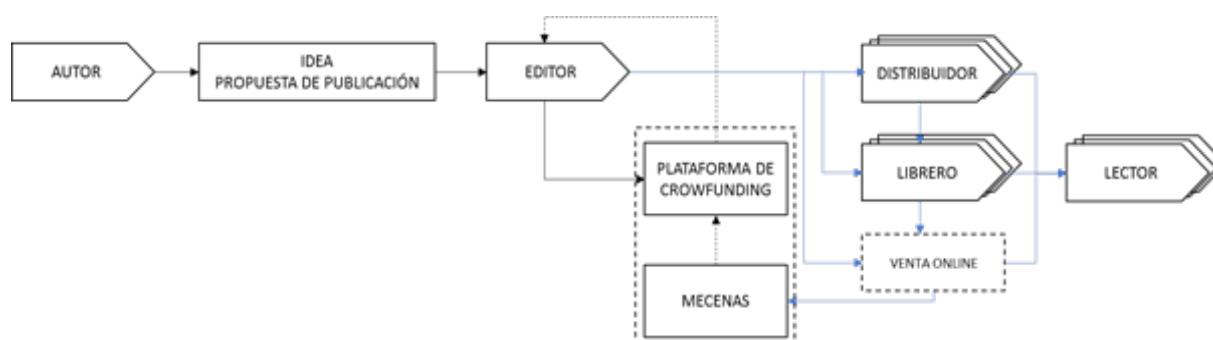
Las editoriales E1, E2 y E3 hacen uso del *crowdfunding*, pero solo en el caso de E2 y E3 esta vía de financiación se emplea de modo exclusivo como determinante para publicar una obra. En los tres casos se ha producido una modificación del modelo de negocio tradicional, pero donde se ha operado la transformación más profunda es en el caso de E3 que nace con un modelo de negocio que internaliza el *crowdfunding* tanto como medio de financiación como de evaluación de las obras a publicar.

Las editoriales E4 y E5 se mantienen al margen del *crowdfunding* y mantienen su modelo de negocio tradicional, especialmente en el caso de E4 que realiza una apuesta firme por el formato en papel y no ve a largo plazo un cambio de estrategia. Sin embargo, en el caso de la editorial E5, el modelo de negocio tradicional se enriquece con la introducción del formato digital.

El marco teórico analizado previamente en torno a la cadena de valor editorial apunta a un potencial impacto del *crowdfunding* en su desarrollo (BENGHOZI, SALVADOR, SIMON, 2018). En general, las industrias creativas parecen manifestar una especial sensibilidad ante la aparición disruptiva de Internet y todas las innovaciones “empaquetadas” en este nuevo cauce de comunicación

y transmisión de información, incluida el *crowdfunding* (MAGADÁN, 2017; NUCCIARELLI et al., 2017; WATANABE, NAVEED, NEITTAANMÄKI, 2018), por lo que, de la teoría se desprende que si una empresa decide hacer uso del *crowdfunding* redefiniendo su modelo de negocio, entonces su cadena de valor reflejará dicha transformación (NUCCIARELLI et al., 2017). Los resultados del análisis de casos confirman parcialmente esta relación positiva entre modificación de modelo de negocio y cambio de la cadena de valor. Las editoriales E1 y E3 reconocen haber modificado sus respectivos modelos de negocio editorial, lo que ha implicado una transformación significativa de sus cadenas de valor. Sin embargo, E2 no ha visto la necesidad de reajustar su cadena de valor con la introducción del *crowdfunding* en su modelo de negocio. Finalmente, las editoriales E4 y E5, ajenas al *crowdfunding*, al ser preguntadas por los hipotéticos cambios derivados de la introducción del mismo en sus modelos de negocio, no ven clara la necesidad de un cambio en sus respectivas cadenas de valor, aunque tampoco lo descartarían.

Como ya se indicó anteriormente en este trabajo, desde una perspectiva teórica, el *crowdfunding* es fruto de la combinación de dos conceptos: a) las microfinanzas (MORDUCH, 1999; MORDUCH, CULL, 2017) y b) el crowdsourcing (MARTÍNEZ-CLIMENT, ZORIO-GRIMA, RIBEIRO-SORIANO, 2018; PALACIOS, MARTINEZ-CORRAL, NISAR, GRIJALVO, 2016; POETZ, SCHREIER, 2012) vinculado a los intereses de las organizaciones empresariales. De hecho, el *crowdfunding* se utiliza por aquellas empresas editoriales que se enfrentan a proyectos que superan su capacidad para obtener los recursos necesarios por las vías tradicionales (BAYUS, 2012; HOWE, 2008). Por tanto, las editoriales acuden al *crowdfunding* como una vía alternativa de financiación para sus proyectos editoriales (KUPPUSWAMY, BAYUS, 2018; MOLLICK, 2014), presentando un doble atractivo para ellas: por una parte, reciben dinero antes de la publicación del libro (cubriendo, por ejemplo, los riesgos financieros que un editor tradicional tendría con un libro, especialmente si el autor es novel (SCHIMMING, 2016) y, por otro lado, generan audiencia y publicidad antes del lanzamiento y distribución (HOLLEY, 2016). Los resultados del análisis de casos confirman plenamente estas transformaciones específicas de la cadena de valor allí donde las editoriales reconocen dichos cambios. Al solicitar a las editoriales E1 y E3 que detallaran los cambios operados en sus respectivas cadenas, ambas coinciden en describir una cadena similar a la mostrada en la figura 5. Reconocen ambas editoriales que el impacto del *crowdfunding* no se limita a la financiación, sino que también tiene efectos globales en toda la cadena de valor, modificando las relaciones entre las partes interesadas de la industria.

Figura 5- Cadena de valor tradicional del libro en papel con *crowdfunding*

Fuente: elaboración propia

Al pedir que enumeraran las ventajas percibidas en sus respectivas organizaciones del uso del *crowdfunding*, destacaron las siguientes: a) la editorial y el autor asumen menores riesgos económicos; b) se puede estimar mejor la tirada en función del número de mecenas que consigue una campaña y c) el autor puede comunicarse con sus lectores de forma directa y continuada.

Este trabajo ha empleado una perspectiva de cadena de valor para identificar el impacto principal del *crowdfunding* basado en recompensas en el proceso de creación de valor en la industria editorial. Los resultados confirman que, entre las empresas estudiadas, la forma más usada de *crowdfunding* de las editoriales españolas es la de modalidad de recompensas. En este sentido, los resultados de los estudios de caso respaldan la hipótesis de que, en la industria editorial, el *crowdfunding* basado en recompensas rediseña las interacciones entre autores y editores y entre estos y los demás agentes de la cadena de valor. Las empresas entrevistadas coinciden en que la fórmula del *crowdfunding* de recompensas es ideal especialmente para empresas de tamaño pequeño, para que los emprendedores editoriales puedan materializar su plan de negocio y para reducir el impacto negativo de la autopublicación al resultar una alternativa intermedia entre esta y la publicación tradicional. La irrupción del *crowdfunding* transforma la cadena de valor subyacente en el modelo de negocio editorial para el libro en papel. Cuando el autor acude a la empresa editorial con su propuesta, esta redirige su proyecto a la plataforma de *crowdfunding* (externa o interna) en busca de los recursos financieros necesarios.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El *crowdfunding* en la industria editorial abre sus modelos de negocio a los clientes, *co-creando* con ellos una propuesta de valor. La co-creación significa una acción colaborativa entre cliente y

organización para la generación de valor: a) creando nuevos productos o servicios, o b) mejorando productos o servicios existentes. En la industria editorial, el *crowdfunding* es un mecanismo impulsor de nuevos títulos u obras respaldados financieramente por una parte del mercado que desea acceder a ellos y, por tanto, les atribuye un valor, permitiendo a los financiadores colectivos tener un papel activo en la editorial, dada esa interacción conjunta. Hasta ahora, la literatura había evaluado los efectos del *crowdfunding* en otras industrias creativas como la como la música o los videojuegos.

Entre las diversas fórmulas de *crowdfunding*, el basado en recompensas se consolida como una vía específica a la que se recurre con frecuencia para patrocinar actividades culturales y proyectos públicos, a través de la cual los patrocinadores o inversores del proyecto financiado reciben recompensas no monetarias en función del importe aportado, de tal modo que cuanto mayor sea la aportación, más elevada será la recompensa.

El objetivo del presente análisis de casos es conocer el uso e impacto -tanto sobre el modelo de negocio como sobre la cadena de valor- de la financiación colectiva basada en recompensas en el sector editorial español, para lo cual se ha elegido un grupo de cinco empresas editoriales conforme a un muestro por conveniencia.

Del análisis se concluye que: a) el *crowdfunding* se utiliza por aquellas empresas editoriales que se enfrentan a proyectos que superan su capacidad para obtener los recursos necesarios por las vías tradicionales; b) la forma más usada es la de modalidad de recompensas; c) el impacto del *crowdfunding* no se limita a la financiación, sino que también tiene efectos globales en toda la cadena de valor, modificando las relaciones entre las partes interesadas de la industria; d) el *crowdfunding* en el sector editorial aparece como una alternativa intermedia entre la publicación tradicional en editoriales y la autopublicación; e) con el *crowdfunding*, la editorial y el autor asumen menores riesgos económicos, se puede estimar mejor la tirada en función del número de mecenas que consigue una campaña y el autor puede comunicarse con sus lectores de forma directa y continuada; f) el perfil de empresa editorial que emplea esta fórmula es aquella de reciente creación y por empresas editoriales de tamaño pequeño.

BIBLIOGRAFÍA

AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. **The geography of crowdfunding**. s.l., NBER Working Paper, No. 16820, 2011.

AGRAWAL, A.; CATALINI, C.; GOLDFARB, A. **Some simple economics of crowdfunding**. s.l., NBER Working Paper, No. 19133, 2013.

- AHLERS, G. K.; CUMMING, D.; GÜNTHER, C.; SCHWEIZER, D. Signaling in equity crowdfunding. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 4, p. 955-980, 2015.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011.
- BAYUS, B. L. Crowdsourcing New Product Ideas over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community. **Management Science**, v. 59, n. 1, p. 226-244, 2012.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. Crowdfunding: Tapping the right crowd. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 5, p. 585-609, 2014.
- BENGHOZI, P. J.; SALVADOR, E. Technological innovation and RyD. The disregarded dimension of the creative industries: the case of book publishing. **Economia della Cultura**, v. 25, n. 2, p. 255-268, 2015.
- BENGHOZI, P. J.; SALVADOR, E.; SIMON, J. P. **The value chain and business model of the cultural and creative industries: what place for digital innovation?** Evidence from some representative case-studies. IUT de Nîmes – Université de Montpellier, 2018.
- BENHAMOU, F. Fair use and fair competition for digitized cultural goods: the case of eBooks. **Journal of Cultural Economics**, v. 39, n. 2, p. 123-131, 2015.
- BOEUF, B.; DARVEAU, J.; LEGOUX, R. Financing creativity: Crowdfunding as a new approach for theatre projects. **International Journal of Arts Management**, v. 16, n.3, p. 33-48, 2014.
- BURTCH, G.; GHOSE, A.; WATTAL, S. An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets. **Information Systems Research**, v. 24, n. 3, p. 499-519, 2013.
- CHETTY, S. The case study method for research in small-and medium-sized firms. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 1, p. 73-86, 1996.
- CHUN, H. Creative Project and Reward Based Crowdfunding: Determinants of Success. **The Journal of the Korea Contents Association**, v. 15, n. 5, p. 560-569, 2015.
- DOLLANI, A.; LERARIO, A.; MAIELLARO, N. Sustaining cultural and natural heritage in Albania. **Sustainability**, v. 8, n. 8, p. 1-19, 2016.
- DUSHNITSKY, G.; GUERINI, M.; PIVA, E.; ROSSI-LAMASTRA, C. Crowdfunding in Europe: Determinants of platform creation across countries. **California Management Review**, v. 58, n 2, p. 44-71, 2016.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v.13, n 6, p. 620-627, 1991.
- ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n 1, p. 97-108, 2008.
- GAMBLE, J. R.; MCADAM, R.; BRENNAN, M. A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 25-36, 2017.
- GERBER, E. M.; HUI, J. Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation. **ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)**, v. 20, n. 6, p. 1-32, 2013.

GERRING, J.; COJOCARU, L. Selecting cases for intensive analysis: a diversity of goals and methods. **Sociological Methods y Research**, v. 45, n. 3, p. 392-423, 2016.

HOLLEY, A. S. **We'll Want It When We Say We Want It: How the Market Speaks to the Publishing Industry via Crowdfunding, and Why Publishers Should Listen**. Book Publishing Final Research Paper. 15, 2016.

HOWE, J. **Crowdsourcing**. Why the power of the crowd is driving future of business. New York: Three Rivers Press, 2008.

JONAS, J. M. Research design. En: **Stakeholder Integration in Service Innovation**. Wiesbaden: Springer Gabler, p. 17-23, 2018.

KAPPEL, T. Ex ante crowdfunding and the recording industry: A model for the US. **Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review**, v. 29, n. 3, p. 375, 2009.

KETOKIVI, M.; CHOI, T. Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 232-240, 2014.

KIM, S. G.; LEE, S. G. Can Crowd Funding be the Economic Basis for the Independence of Small-Scale Culture y Arts. **Media Gend Cult**, v. 29, p. 5-42, 2014.

KUPPUSWAMY, V.; BAYUS, B. L. Crowdfunding Creative Ideas: The Dynamics of Project Backers. En: **The Economics of Crowdfunding**. London: Palgrave Macmillan, Cham, p. 151-182, 2018.

MAGADÁN, M. **Technological change and innovation in the Spanish publishing industry: organizational effects**, Oviedo: Doctoral dissertation, University of Oviedo, 2017.

MAGADÁN, M.; RIVAS, J. Digitization and business models in the spanish publishing industry. **Publishing Research Quarterly**, v. 34, n 3, p. 333-346, 2018^a.

MAGADÁN, M.; RIVAS, J. The Impact of Digitization on the Spanish Publishing Industry. **The International Journal of the Book**, v. 16, n. 2, p. 1-18, 2018^b.

MARTÍNEZ-CLIMENT, C.; ZORIO-GRIMA, A.; RIBEIRO-SORIANO, D. Financial return crowdfunding: literature review and bibliometric analysis. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 527-553, 2018.

MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage Publications, 2017.

MEER, J. Effects of the price of charitable giving: Evidence from an online crowdfunding platform. **Journal of Economic Behavior y Organization**, v. 103, p. 113-124, 2014.

MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 441-454, 1998.

MEYSKENS, M.; BIRD, L. Crowdfunding and value creation. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 5, n. 2, p. 155-166, 2015.

MOLLICK, E. The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 1-16, 2014.

MOON, Y.; HWANG, J. Crowdfunding as an Alternative Means for Funding Sustainable Appropriate Technology: Acceptance Determinants of Backers. **Sustainability**, v. 10, n. 5, p. 1456, 2018.

- MORDUCH, J. The microfinance promise. **Journal of Economic Literature**, v. 37, n. 4, p. 1569-1614, 1999.
- MORDUCH, J.; CULL, R. Microfinance and Economic Development. En: **Handbook of Finance and Development**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 550-572, 2017.
- MORITZ, A.; BLOCK, J.; LUTZ, E. Investor communication in equity-based crowdfunding: a qualitative-empirical study. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 7, n. 3, p. 309-342, 2015.
- NUCCIARELLI, A. et. al. From value chains to technological platforms: The effects of crowdfunding in the digital game industry. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 341-352, 2017.
- PALACIOS, M.; MARTINEZ-CORRAL, A.; NISAR, A.; GRIJALVO, M. Crowdsourcing and organizational forms: Emerging trends and research implications. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1834-1839, 2016.
- POETZ, M. K.; SCHREIER, M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 245-256, 2012.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage – Creating a Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004.
- SCHIMMING, M. **Changing Publisher-Author Relationships in the Midst of Developing Crowd-Funded Publishing Platforms**. Book Publishing Final Research Paper. 8, 2015.
- SCHWIENBACHER, A.; LARRALDE, B. Crowdfunding of Entrepreneurial Ventures. En: **The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance**. Oxford: Oxford University Press, p. 369-391, 2012.
- SEURING, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 128-137, 2008.
- THÜRRIIDL, C.; KAMLEITNER, B. What goes around comes around? Rewards as strategic assets in crowdfunding. **California Management Review**, v. 58, n. 2, p. 88-110, 2016.
- VOIGT, M.; DE BRUIJN, W. Dutch Publishing Industry Seeks Startups Through the Renew the Book Competition. **Publishing Research Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 10-13, 2017.
- WATANABE, C.; NAVEED, N.; NEITTAANMÄKI, P. Digital solutions transform the forest-based bioeconomy into a digital platform industry-A suggestion for a disruptive business model in the digital economy. **Technology in Society**, v. 54, p. 168-188, 2018.
- XU, B.; ZHENG, H.; XU, Y.; WANG, T. Configurational paths to sponsor satisfaction in crowdfunding. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 915-927, 2016.
- YIN, R. **Case study research. Design and methods**. 4^a ed. London: Sage Publications, 2009.
- YIN, R. **Applications of case study research**. 3^a ed. London: Sage Publications, 2011.
- ZHENG, H.; LI, D.; WU, J.; XU, Y. The Role of Multidimensional Social Capital in Crowdfunding: A Comparative Study in China and US. **Information and Management**, v. 51, p. 488-496, 2014.
- Zott, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.