



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Humanidades**

**Licenciado en Diseño**

**Círculo Malba:**

**Sistemas de producción editorial pensados de principio a fin.**

**Autor:** Máximo Carlos Geraci

**Legajo:** 30093

**Mentores:** Federico De Rosso, Beatriz Sauret, Pablo Fernández Vallejo y Verónica Devalle

Victoria, 21 de julio de 2022

## Resumen

En el presente trabajo se analizará los desafíos que enfrenta la industria editorial y las diferentes estrategias que el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires puede usar para remarcar su posición como referente cultural dentro del ámbito latinoamericano. En primera instancia se llevará a cabo la etapa de investigación donde explicaremos el punto de partida del trabajo y luego los diferentes ejes que marcaron la etapa de descubrimiento. Luego se introducirá la oportunidad y las áreas de acción para empezar a pensar en posibles soluciones. Seguidamente se presentará la propuesta de Círculo Malba, un Sistema Solución que busca posicionar al museo como un generador de contenido, en donde sus usuarios tienen roles tanto activos como pasivos durante la creación de contenido. Por último, se hará un resumen del proceso transcurrido a lo largo del trabajo.

## Summary

The present work will analyze the challenges faced by the publishing industry and the different strategies that the Museum of Latin American Art of Buenos Aires (MALBA) could use to highlight its position as a cultural reference within Latam. In the first instance, in the research stage we will explain the starting point of the work and then the different points that shaped the discovery phase. Then we will be introduced to the opportunity and areas of action to start thinking about possible solutions. After that, the Círculo Malba proposal will be presented: a solution system that seeks to position the museum as a content generator, where its users have both active and passive roles during content creation. Finally, we will introduce a summary of some thoughts of the process that has taken place throughout the work.

**Palabras clave:** Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires; MALBA; industria editorial; transformación digital; sustentabilidad; diseño.

**Key words:** Museum of Latin American Art of Buenos Aires; MALBA; publishing industry; digital transformation; sustainability; design.

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
• Nuestro comitente: MALBA	5
<b>2. Investigación</b>	<b>6</b>
• El libro, la industria editorial y variables ambientales	6
• Soportes de lectura	7
• Segmento de gente interesada en adquirir conocimientos	10
• Contenido	12
• Experiencia subjetiva del lector	13
• Entidades productoras	16
<b>3. Oportunidad</b>	<b>19</b>
• El problema, como una oportunidad	19
• Transformación digital de la industria editorial	20
• Un mercado listo para la intervención	22
<b>4. Sistema Solución</b>	<b>24</b>
• Círculo MALBA	24
• Por qué un sistema	25
• Experiencia	26
• Tres ejes principales	27
○ Biblioteca 4.0	27
○ Espacio creativo	32
○ Impresión Bajo Demanda	36
• Audiencia	39
• Modelo de negocios y canales	40
• Beneficios esperables	41
<b>5. Reflexión</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>44</b>



## 1. Introducción

Los estudiantes de la primera camada de la Licenciatura en Diseño tuvimos la posibilidad de elegir entre cinco temáticas a tratar en el trabajo final de graduación. Cada una de ellas estaba vinculada a un desafío real de una institución, con la cual trabajaríamos la problemática. En mi caso junto con Azul Bakchellian, Delfina Aglianon, Ignacio Cabral, Francesca Molinari e Isa Di Pascuale, nos sumergimos en el desafío "el futuro de la lectura" y la institución designada fue el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, mejor conocido como MALBA.

Dentro del desafío había una amplitud de temas que podíamos considerar. Ya sea para encontrar formas de transformar o innovar en la lectura o darle a la institución nuevos enfoques de producción de experiencias, contenido, productos o servicios. Incluso, podíamos también generar una mutación de la temática a la transferencia de conocimientos, ya que no necesariamente debíamos centrarnos en el acto de la lectura de un libro. Si no, cómo podemos mejorar un sistema cuyo fin es transmitir información.

Como diseñadores debimos indagar en los estímulos sensoriales que los lectores reciben, los cuales están en pleno crecimiento con el surgimiento de nuevas tecnologías. Como guía del desafío nuestro comitente nos brindó el siguiente comentario:

*“Imaginar nuevas experiencias de transferencia de conocimiento a través de la lectura, donde MALBA pueda aportar valor desde una mirada tan propia como contemporánea, que considere los cambiantes patrones de consumo de contenidos, y particularmente los culturales.”*

En desglose del comentario, cada uno de los integrantes del desafío del futuro de la lectura nos abrimos a implementar diferentes soluciones frente a la problemática particular del comitente. MALBA quiere seguir siendo líder en su rubro, persiguiendo constantemente la excelencia y el prestigio. Todas las propuestas que se pensaron como solución tuvieron como objetivo principal aumentar el posicionamiento de la marca y a su vez, entregar el mayor valor a los usuarios y visitantes del museo.

Cada uno de los integrantes tuvo la libertad de seleccionar un enfoque, rango demográfico de audiencia a la que apuntar, tecnologías, soportes, etc. Desde modificar textos y libros que ya existen, crear mecanismos digitales innovadores, hasta intervenir dentro del MALBA con experiencias únicas.

El trabajo en cuestión se compone de cuatro etapas principales. Empezando con la Investigación, siguiendo con la Oportunidad, en tercer lugar el Sistema Solución y por último la Reflexión. Es importante aclarar que para la etapa de Investigación se tomó la decisión de realizarla de forma grupal, junto con los integrantes del desafío del futuro de la lectura. Esta resolución nos permitió consolidar una base robusta de datos e información para crear un punto de partida más sólido de cada trabajo. Luego, las etapas de Oportunidad, Sistema Solución y Reflexión son particulares de cada autor.

En las siguientes páginas iniciaremos la etapa de investigación acerca del futuro de la lectura y la transferencia de conocimiento. Está sostenida en cinco ejes principales que parecieron pertinentes para poder identificar más de una oportunidad: 1. Soportes de lectura, 2. Segmento de gente interesada en adquirir conocimiento, 3. Contenido, 4. La experiencia subjetiva del lector y 5. Entidades productoras.

Luego y a partir de esta investigación en conjunto, el trabajo se diversificará en seis posibles soluciones diferentes, presentadas por los seis alumnos del Desafío MALBA.

### **Nuestro comitente: MALBA**

El Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA), fundado en 2001, es una institución privada sin fines de lucro que tiene el objetivo de coleccionar, preservar, estudiar y difundir el arte latinoamericano. En su sede en la provincia de Buenos Aires conserva y exhibe aproximadamente 400 obras a través de exposiciones temporales. También cuenta con una exposición fija de su colección y actividades culturales y educativas a través de distintos soportes, como el cine, la literatura y el diseño. MALBA complementa estas actividades con una decena de publicaciones de libros y catálogos anuales vinculadas a los temas tratados, patrocinando autores académicos y críticos del arte. De todas formas, el MALBA todavía no cuenta con un sello editorial propio.

MALBA es una institución que está al tanto de las tendencias y los hábitos culturales de su público. Es por eso que, el desafío al que se enfrenta hoy, es imaginar nuevas experiencias de transferencia de conocimiento a través de la lectura desde su lugar de prestigio. En virtud de posicionarse como un referente que pueda aportar valor a través de su propia identidad y de las tendencias contemporáneas, teniendo en cuenta los cambiantes patrones de consumo de contenidos, y principalmente los culturales.

Para el MALBA es fundamental transformar a la lectura como un hábito social para propagar el patrimonio cultural en la sociedad. Teniendo esto en cuenta, el objetivo es que nuestros proyectos y estrategias cumplan con las necesidades y objetivos de nuestro comitente para lograr enaltecer su trabajo editorial y volverlo aún más valioso para la cultura latinoamericana. Los objetivos principales que plantea el comitente son:

1. Desarrollar formas más eficientes de transferencia de conocimiento a través de la lectura.
2. Incorporar una mirada sustentable a la propuesta de valor desde la producción hasta la comunicación con los lectores
3. Integrar la producción de MALBA a partir de la definición de una identidad editorial que le garantice una “mirada curatorial” al lector.
4. Proyectar escenarios posibles en el 2026 que posicionen a MALBA como generador de contenido teniendo en cuenta que los lectores pueden tener un rol tanto pasivo como activo.



## 2. Investigación

### El libro, la industria editorial y variables ambientales

En la actualidad, acceder a los libros ya sea digitalmente o físicamente es más fácil que nunca. Incluso, siguen apareciendo nuevas maneras de lectura y transferencia de conocimiento que aumentan las posibilidades de elección. Pero aunque cada contenido tiene sus características inherentes, la esencia de todo ejemplar está en su proceso de elaboración y la cadena de valor que fue transitando.

La forma clásica de producción del libro posee una cierta estructura que cumple con los siguientes pasos: paternidad literaria, revisión del autor, lectura cero, informe de lectura profesional, edición de mesa, corrección de estilo, diseño de cubiertas, maquetación de la tripa, corrección ortotipográfica, corrección de pruebas, creación del libro digital, gestiones legales, publicación en distintos formatos, distribución y comercialización.

Hoy en día el ecosistema editorial sigue ampliándose a nuevas industrias con nuevos actores y nuevas formas de creación literaria pasando por lo digital, lo audiovisual, el entretenimiento y el ocio. En una entrevista realizada a Tomás Linch (septiembre, 2021), editor en la editorial Planeta y profesor del Taller de Narrativas de la Licenciatura en Diseño de la Universidad de San Andrés, nos comentó que dentro del proceso de edición de un libro hay alrededor de cien personas involucradas. Y parte del trabajo del editor está en saber formar y generar los vínculos entre esos equipos de trabajo para que funcionen adecuadamente. Las editoriales se posicionan cómo un puente entre los consumidores de contenido y los productores de contenido.

Seguidamente, Linch nos comentaba sobre algunos desafíos que enfrenta la industria editorial. Él nos contó sobre las variables ambientales y el gran consumo de papel y disponibilidad espacial que requiere el sector. A partir de esta conversación quisimos investigar más sobre el impacto ambiental de la industria editorial y nos topamos con algunos datos que puestos en contexto, pueden ser alarmantes.

Empezando por la etapa productiva, algunos números relevados por Statista (2022) estiman que el consumo anual de papel en Estados Unidos ronda alrededor de las 62 mil toneladas métricas de papel por año, y cada tonelada de papel equivale a 27 mil litros de agua utilizados. Por otro lado, en

términos de cantidad, a nivel mundial se producen aproximadamente dos mil millones de libros por año.

Estos números son enormes, pero de todas formas, no son lo más impactante. Este modelo de producción lineal también tiene grandes impactos ambientales al final de la cadena de valor del producto libro. En este caso, el fin de vida de los ejemplares no es considerado en la etapa de producción y empiezan a surgir los problemas alrededor del excedente de stock.

En un documento publicado por La Federación de Gremios de Editores de España (2019), se revela que se imprimieron 229,51 millones de ejemplares, pero en ese año sólo se vendieron 162,22 millones. Esto quiere decir que 67,29 millones de libros en papel impresos en 2019 siguen en las librerías o en los almacenes del distribuidor, donde se suman a los millones de ejemplares devueltos o no vendidos en 2018 y en años anteriores.

El problema sigue con aquellos libros comprados, leídos y depositados en bibliotecas, que al cumplirse cierto tiempo, terminan siendo un estorbo espacial y en la mayoría de los casos su destino es ser desechados<sup>1</sup>.

La enormidad de recursos invertidos, personas involucradas y etapas productivas por las que pasa un ejemplar, resultan en libros que en la mayoría de los casos se compran, se leen una vez y pasan a ser depositados en bibliotecas para que, con mucha suerte, en algún momento de su existencia llegue a las manos de otra persona que lo valore. Si no es así muy probablemente, luego de pasar años acumulando polvo y humedad, su destino sea la basura.

## **Soportes de lectura**

### **¿Qué entendemos por "*soporte de lectura*"?**

Existen múltiples tipos de soportes de lectura, ya que existen múltiples formas de adquirir conocimiento. Podemos leer una obra de arte a través de los códigos de representación como los colores, las formas y las texturas, así como también podemos leer a través de una imagen audiovisual, una película o mismo a través de los sonidos, desde composiciones musicales instrumentales, la lectura de una partitura o la letra de una canción.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1



Si profundizamos particularmente en el soporte de lectura convencional, el lenguaje en su estado tradicional más puro, estructurado por un idioma y palabras que se unen para generar oraciones y conceptos, en lo primero que pensamos es en un libro. El libro físico está instalado en nuestra civilización desde hace siglos, pero con la evolución de las tecnologías fueron apareciendo otros soportes que cumplen la misma función. Algunos de ellos son los libros digitales, mejor conocidos como “E-Book”, que aparecieron gracias a la llegada de Internet y la evolución de los dispositivos electrónicos. Los audiolibros o los celulares también funcionan como un soporte de lectura, así como las computadoras, Ipads o el Kindle de Amazon.

Como sabemos, el coronavirus afectó más ámbitos de nuestras vidas de los que nos imaginamos, lo que llevó a reestructurar hábitos, costumbres y prácticas sociales. El libro físico es el medio de transmisión de conocimiento más antiguo en la historia de la humanidad, sin embargo no pudo escapar de los efectos de la innovación tecnológica, y con la pandemia, los cambios se profundizaron.

Ante un encierro total la población comenzó a optar por versiones digitales de publicaciones, que hacían que el acceso al contenido fuese más fácil e instantáneo. Además, la producción de libros en papel disminuyó considerablemente por la parálisis de todas las industrias. Sin embargo, el viraje hacia soportes digitales era algo que lentamente venía sucediendo hace años, como bien muestran las cifras de la Cámara Argentina del Libro (2019) “La caída en la producción de ejemplares de novedades fue de un 30% respecto de 2019 acumulando un descenso de 60 puntos porcentuales respecto a 2016.”

Para entender mejor los gustos y preferencias de los lectores realizamos una encuesta a través de Google Forms a una muestra de 150 personas. Los sujetos de estudio tenían entre 22 y 60 años y la encuesta estaba conformada por 20 preguntas de carácter cuantitativo. En contraposición a la tendencia creciente de usar todo tipo de soporte digital la encuesta nos reveló que la mayoría de los individuos prefieren leer en papel, justificando que la experiencia que conlleva el libro físico es mucho más enriquecedora y personal.

### **¿Y si vamos más allá?**

Otro tipo de soporte más tecnológico y que es tendencia hoy en día es la realidad virtual y la realidad aumentada, según Facebook IQ (2022):

- Habrá 6 veces más de aumento en el gasto mundial en realidad aumentada y realidad virtual previsto entre 2020 y 2024.
- Se duplicaron las búsquedas de VR y AR dentro de los mercados emergentes.

- El 73% de los líderes empresariales prevén el uso de realidad aumentada o realidad virtual para 2023.
- Y el 78% de las personas en todo el mundo afirman que les resulta divertido interactuar con las marcas usando realidad aumentada.

Quizás, como nos decía Tomás Linch, en un futuro nuestra forma de leer sea a través de un dispositivo que automáticamente almacena toda la información en nuestro cerebro sin que tengamos que hacer nada, quizás sea eso o quizás sea todavía a través de un libro físico pero innovando por el lado del contenido, o la experiencia que se pueda llevar el usuario o lector. Nuestro objetivo es descubrir y seguir indagando estos ejes para que MALBA, como dijimos anteriormente, tenga una impronta editorial que le permita convivir, subsistir y distinguirse en el futuro de la lectura.

Que existan nuevos soportes de lectura, no significa que a la hora de elegir entre ellos la gente abandone al libro físico. En la misma encuesta mencionada anteriormente, de los 150 participantes, el 78% usa como soporte ejemplares en papel.

El libro es un gran compañero de la imaginación y la creatividad pero que demanda mucho al lector. Linch (2021) nos aclaró esta idea con la siguiente afirmación: El libro nos exige un montón. Nos exige concentración, ambientes silenciosos y tranquilos, imaginación, espacios iluminados y cómodos. Todas estas exigencias desaparecen cuando aparece una pantalla táctil de seis pulgadas con auriculares y una cuenta de Netflix. Los smartphones nos dan mucho y nos piden poco. Nos dan luz, sonido, imágenes dinámicas, historias más o menos entretenidas, posibilidad de pausar y seguir mirando, continuar lo que estábamos viendo en otro dispositivo, accesibilidad, portabilidad e infinidad de contenido.

Entendiendo que algunas de las funciones del libro son entretener, transferir conocimiento, enjuiciar y analizar, es inevitable que otros soportes compitan directamente con los mismos propósitos. El libro pierde seguidores al entrar en competencia con distintos dispositivos, plataformas y soportes mainstream, como Netflix, Hulu, Amazon, Meta, Twitter, videojuegos y tecnologías como VR y AR (realidad virtual y realidad aumentada) que cuentan con una infinidad de estímulos para entretener al usuario. Desde esta perspectiva, se introducen estas alternativas como las verdaderas industrias que se disputan nuestra atención y tiempo.

Marta Peirano (2019), una escritora y periodista española especialista en cuestiones de privacidad y seguridad, cita el estudio de Counterpoint Research, en donde se afirma que las personas se pasan

una media de tres horas y media al día mirando las pantallas de sus smartphones. El 50% pasa cinco horas, y uno de cada cuatro usuarios pasa un total de siete horas mirando su móvil. A estos últimos, la industria dedicada al desarrollo de apps móviles los llama "superusuarios". Imaginemos las posibilidades que existen hoy, de que todos pasemos unas tres horas y media de nuestros días leyendo. Parece algo muy poco probable para la media de la población.

Otros datos que nos arroja la investigadora española son impactantes. El 89% del tiempo que dedicamos a mirar nuestros dispositivos estamos usando aplicaciones. El 11% restante, miramos páginas web. El usuario medio invierte dos horas y quince minutos al día solamente en redes sociales.

Según un análisis relevado por Statista (2019), para ese año se estimaba un crecimiento constante en el uso de aplicaciones móviles situando el número de usuarios mensuales activos por encima de los 3.430 millones en 2023. Tengamos en cuenta que todos estos datos y estadísticas fueron sacados en un contexto pre-pandemia. Durante el 2020 la relación de los usuarios con el mundo digital se profundizó drásticamente a nivel mundial. Esto nos deja suponer que los números superan a los pronosticados en este estudio.

## **Segmento de gente interesada en adquirir conocimientos**

### **¿Quiénes están interesados en adquirir conocimientos?**

Si nos paráramos en una línea del tiempo, y partimos de la noción de que el libro físico es el soporte de lectura más tradicional y está instalado en nuestra sociedad desde hace siglos, como bien mencionamos anteriormente, también a la par debemos comprender que así como han aparecido nuevos soportes, han aparecido nuevas formas de comunicación, por ende nuevas formas de lectura. Estas nuevas formas corresponden a los nuevos hábitos que van cambiando de generación a generación, ya sea por una evolución social, cultural o tecnológica. Antes de que apareciera internet y los dispositivos tecnológicos que sirven como soporte de contenidos que nos entretienen o nos enseñan, solo existían los libros físicos, por eso es lógico pensar que la gente leía más. A su vez, los estilos de vida de las personas eran diferentes, sus obligaciones y formas de vida no eran como lo son hoy en día para muchos de nosotros.

Con la llegada de la globalización y el Internet, la sociedad comenzó a moverse de manera diferente, de repente podemos mandar un mensaje a otra parte del mundo en el acto, sin necesidad de esperar días, semanas, o meses en que llegue y nos vuelva el mensaje a través de una carta escrita. Es importante comprender esto para entender e identificar el segmento de gente interesada en adquirir conocimientos. Se suele pensar que los jóvenes de hoy en día no leen libros porque están todo el día en redes sociales, viendo películas o series o jugando videojuegos. Pero volvemos a lo planteado en el eje número uno, de Soportes, hay infinitas formas de lectura, entonces: ¿no leer un libro físico es no leer?

Comprendiendo esto y entendiendo que la llegada de Internet ha aparecido hace relativamente poco, debemos tener en cuenta que hoy en día en nuestra sociedad conviven dos tipos de lectores. Por un lado, el lector tradicional, que es el lector literario, al que le gusta leer y adquirir conocimientos a través de libros físicos o hasta incluso se adapta a algunas formas de tecnología como el ebook para poder seguir adquiriendo esos conocimientos que puede encontrar en formatos de texto.

El lector tradicional lee en su mayoría a través de las palabras juntas que forman una extensión alta. Por otro lado, tenemos al segmento que denominaremos “el nuevo lector”. Este tipo de lector son personas, por lo general jóvenes que estudian o personas que trabajan y viven en constante movimiento y se ven sumergidos en una rutina más dinámica y sobre-estimulada. Una rutina que vive acelerada y sin tiempo, en donde todo debe suceder rápido.

El nuevo lector está fascinado por las nuevas tecnologías, lee contenidos que aparecen en las redes como información corta y efímera, divulgaciones o incluso a través de videojuegos. Retomando lo mencionado anteriormente, sobre las nuevas formas de comunicación para comprender las nuevas formas de lectura, podemos verlo en el caso de este tipo de lectores. Es un lector que “chatea”, por lo que tiene incorporado otro tipo de lenguaje, por ende otro tipo de lectura, no es un lector que prefiere leer libros y contenidos que vengan puramente a través de un extenso de palabras todas juntas, como es en el caso del lector tradicional, sino que está constantemente leyendo pequeños fragmentos día a día, quizás hasta sin ser consciente de la cantidad de palabras que lee por día, ya que estas no están puestas en la estructura del libro, en donde las palabras conviven dentro de páginas numeradas.

## Contenido

### ¿Cómo y qué contenidos consumimos?

Así como tenemos preferencias por algunos soportes antes que otros, tendemos a consumir ciertos contenidos por sobre otros. Es importante pensar en los contenidos que consume la gente hoy en día, para llegar mejor al segmento. A la hora de definir qué contenidos consume la gente, y cómo los consume, nos encontramos con varias aristas que debemos definir. Por un lado, debemos tener en cuenta cómo se estructuran los contenidos, ya que el contenido está explícitamente conectado al soporte que lo contiene. Ciertos tipos de contenido funcionan mejor con ciertos tipos de soportes, que también se pueden adaptar. Por ejemplo, las películas basadas en libros necesitan una adaptación de la redacción del libro a lo que sería el guión de la película y el cierre de la trama para que encaje en el tiempo promedio que suele durar un largometraje.

Por otro lado, podemos profundizar más aún en el tipo de contenido. ¿Qué contenidos producen las entidades productoras? ¿Qué contenido vende más? Según Dominique Raccah (2018), autora y directora de la editorial Sourcebooks, los libros que atraen a los lectores son los que son más interactivos, más sociables y más personales. A su vez, dice que el mayor problema o desafío que tiene un autor o editor de un libro es lograr que el usuario entienda el contenido.

También, debemos tener en cuenta que el contenido es el corazón de la experiencia, ya que es lo que está estrechamente relacionado a las personas que lo consumen, y está perfectamente vinculado al producto o servicio. Por ejemplo, durante una película, hay cuestiones técnicas como el sonido, el soporte, la calidad de la imagen, que influyen en la experiencia, pero el contenido es lo que atrapa al espectador, y si un contenido no es bueno, la persona va a frenar la película y buscar otra.

Según Facebook IQ (2020), el 79% de los consumidores del mundo afirman que la experiencia que ofrece una empresa es tan importante como sus productos y servicios. Entre los consumidores de contenido de entretenimiento, apuestan por lo extenso, ya sea películas, libros, o temporadas de series. El 82% de los consumidores mundiales utilizan videojuegos y hay una priorización del contenido de calidad por sobre el entretenimiento vacío.

En cuanto a la calidad del contenido, un gran referente es Netflix. Cuando se realizó la entrevista a Tomás Linch (2021), editor y profesor de la carrera de Diseño en Universidad de San Andrés y Leonora Djament (2021), directora y editora de Editorial Eterna Cadencia, se les preguntó cuál creían

que era la mayor competencia del libro. Ambos nos contestaron sin dudar que la principal competencia no es el soporte, sino la entidad productora de contenidos, Netflix. A partir de esas respuestas, investigamos sobre Netflix y sobre cómo llegó a posicionarse como la mayor plataforma de entretenimiento del mundo.

En una entrevista con TED Talks (Ted Talks, 2018, 8:30), el CEO y co-fundador de Netflix, Reed Hastings, cuenta sobre la importancia de invertir en la calidad del contenido para atraer o retener a los usuarios. En el 2018 invirtieron alrededor de 8 billones de dólares en contenido y desde el 2007 invierten en algoritmos para que a cada usuario le llegue el contenido ideal. A su vez, contaba que el contenido tiene que ser bueno y memorable para que los usuarios lo asocien con la marca, pero también tiene que ser variable. La clave es que el contenido le guste tanto al usuario, que lo termine asociando completamente con la marca, como sucedió en el caso de House of Cards.

## **Experiencia subjetiva del lector**

### **¿Cómo es la experiencia subjetiva del lector?**

El punto de partida en esta sección es una pregunta que nos inquieta: si todo está virando a lo digital, ¿el libro físico va a dejar de existir?

A medida que el avance tecnológico marca territorios más firmes para las generaciones por venir, existe la hipótesis de que el producto libro se va a ver afectado. No solo de manera objetual sino también en términos de poder de entretenimiento frente a otras opciones. Como consecuencia de una sociedad y una era digital, el libro en papel parece quedar como un objeto incómodo frente a productos como *Kindle*, que se presenta como un objeto liviano, fácil de llevar y con infinitas posibilidades de lectura en un mismo dispositivo.

El libro, por otro lado, requiere de una elección previa ante la imposibilidad de llevar una biblioteca entera a donde sea que las personas se trasladen. A la hora de validar estas hipótesis, en las entrevistas realizadas y las encuestas levantadas recibimos insights que se contradecían en algunos aspectos con lo planteado anteriormente. Lectores de diferentes características, principiantes, otros habituales y algunos expertos, nos aseguran que existe una relación entre el libro y la persona a través del papel, que por ejemplo el libro en versión digital jamás podrá igualar. El objeto libro da lugar a un vínculo trascendental entre el lector y el objeto, en donde la persona logra apropiarse por determinado tiempo del ejemplar. Es una experiencia inmersiva y sensorial táctil, olfativa, visual, y

motriz. El usuario puede doblar las esquinas, escribir una nota, subrayar, y tiene un componente nostálgico, de recuerdo y memoria. El olor a libro nuevo, a libro viejo, el color de las hojas. Todas estas características forman parte de la experiencia subjetiva del lector y de su vínculo con el objeto.

La experiencia subjetiva del lector se ve influenciada por muchos factores, ya sea desde su contexto físico, como el lugar, el sonido, el ambiente, el diseño, la estructura y el desplazamiento espacial. Estos factores condicionan la experiencia y las emociones que pueden llegar a sentir las personas frente a una situación específica. Es decir, cada experiencia va a ser única e independiente del propio lector, tomando en consideración el contexto físico del lugar, el contexto propio de la persona, y los demás factores que contribuyen a la subjetividad.

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de leer cambia significativamente si se trata de un libro en versión digital o en papel. Y a pesar de que el soporte digital está ganando cada vez más terreno, no se ve en el futuro cercano que éste llegue a reemplazar el libro físico por la experiencia que genera en el lector. Por lo tanto, aunque es más cómodo acceder al contenido digital, lo que conlleva el de leer un libro en papel genera un momento más íntimo y de mayor ganancia de conocimiento.

Un estudio realizado por CERLALC-Unesco (Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, 2020), profundiza sobre una prueba realizada en Cambridge sobre un grupo de estudiantes al cual se dividió en tres, a cada pequeño grupo dándole el contenido de estudio en distintos soportes: al primero en papel, al segundo en papel y digital y al último solo en digital. Los resultados luego de un período de tiempo fueron sorprendentes, al ver que los que estudiaron en papel obtuvieron calificaciones mucho más altas que el resto de los grupos. Estos explicaron que al poder interactuar físicamente con el contenido se mejoró notablemente la adquisición de conocimiento. Lo mismo descubrimos mediante nuestra encuesta, en donde muchos describen como tener el libro físico genera un encuentro único y de mayor ganancia de conocimiento: "El tacto, el olor, la belleza visual de la portada o ya sea de la historia que hay en su interior, le da más valor sentimental y hace una experiencia más especial."

Aunque es cierto que leer un libro en soporte físico da una experiencia más enriquecedora, los sectores más jóvenes de la sociedad están creciendo en un mundo basado en lo digital por lo que se hace más difícil que valoren esta actividad como lo hace alguien que está acostumbrado al papel. De

a poco se hace más complicado pasarles a las futuras generaciones el valor de la actividad de leer, e incluso generaciones no tan jóvenes ya están perdiendo el ocio de esta actividad.

En base a la encuesta realizada que se menciona anteriormente, fue muy revelador ver cómo distintas partes de la experiencia que implica leer un libro afecta de manera muy diferente a cada uno. Algunos encuentran lo más atractivo del libro en poder ver en vivo y directo el diseño de la tapa, otros en el olor y el tacto de las hojas, o incluso poder ver en qué ubicación de las hojas uno se encuentra. Este tipo de características hasta el día de hoy no es posible replicarlas en el mundo digital, lo que sigue confirmando la atracción hacia leer en soporte de papel.

Por otro lado, surgieron los espacios en los que la gente logra conectar más fácilmente con la lectura, siendo los más elegidos lugares silenciosos, al aire libre o en un lugar solitario. Esto podría llegar a ser esperado debido a que el acto de la lectura requiere cierto nivel de concentración y para lograrlo es necesario tener un cierto balance entre lo que percibe nuestro cuerpo y los sentidos del entorno.

¿En qué contexto disfrutas más leer?

157 respuestas

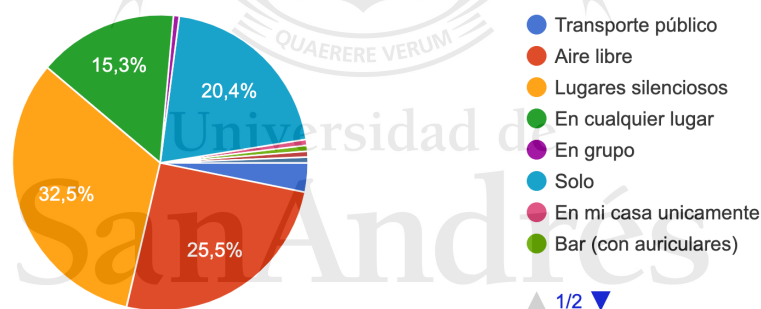


Figura 1: Gráfico resultado de una de las preguntas de la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta estos datos, tenemos la posibilidad de entender de mejor manera cuál es el estado actual de la experiencia del lector para así contribuir de la manera más precisa y fructífera al futuro de la lectura.

Asimismo, la abstracción del concepto de lectura se puede llevar a cabo en distintas áreas además del libro digital o en papel, tanto como en la lectura de una obra de arte, la lectura de las emociones de una persona o su lenguaje corporal. Al trabajar con MALBA, también es interesante abordar la lectura en términos de obra, como interpretar el significado de una obra, su simbolismo, etc.



## **Entidades productoras**

### **¿Quiénes producen contenido?**

Hoy en día existen múltiples entidades productoras que se distinguen entre ellas, pero todas tienen en común una cosa: todas producen contenidos. Investigamos y estudiamos algunas entidades productoras que nos parecen las más pertinentes a nuestro trabajo, y a su vez las que tienen más influencia y fuerza dentro de la industria. Las entidades productoras que nos sirven de referencia son las que están vinculadas con la industria del arte, particularmente los museos, ya que estamos trabajando con el MALBA. Por ello, debemos preguntarnos: ¿Cuáles son las tendencias de los museos hoy en día? ¿Hacia dónde apuntan los museos?

Hoy en día los museos y los curadores tienen el foco puesto en la experiencia que puede vivir el espectador. Lo importante es evolucionar y mejorar el contenido que generan estas instituciones, porque eso es al fin y al cabo lo que le llega a la gente, y por ende, la cantidad de usuarios a los que puede llegar el museo en sí.

Por ejemplo, el MoMa ha digitalizado sus colecciones, por lo que ha expandido aún más su alcance geográfico a usuarios, ya que hoy en día es más fácil consumir algo digitalmente porque está al alcance de todo el mundo. El Tate Modern innovó por el lado de la gamificación y creó un juego para que los usuarios aprendan la historia del arte a través del entretenimiento. Por otro lado, Google Arts & Culture es otra entidad productora de contenido que se vincula con la industria del arte ya que brinda la posibilidad de poder recorrer virtualmente los museos de todo el mundo a través de imágenes y videos.

Teniendo en cuenta hacia dónde van los grandes referentes del arte, entendemos que el contenido que producen las industrias está pensado a la par de la evolución de la tecnología y nuestros hábitos como sociedad. Las entidades productoras se encargan de estudiar al segmento y sus hábitos de consumo de entretenimiento, el tipo de contenido que consumen, cómo lo consumen, cómo es su experiencia consumiéndolo, qué soporte prefieren y cuál no, y todo lo analizado previamente.

Si sabemos que la tecnología sigue evolucionando, sabemos que las entidades productoras seguirán proyectando nuevas formas, canales y soportes o nuevos contenidos que hoy en día quizás no podemos imaginar. Tal vez podemos imaginarlos pero vemos que es tan lejano a la realidad, que creemos que no es posible aún. Quizás en un futuro cercano exista una entidad productora que utilice inteligencia artificial a través de un avatar para realizar las visitas guiadas desde casa. Como diseñadores, nuestro objetivo es construir esos escenarios futuros a través del pasado, el presente y el futuro cercano que se detecta muchas veces mediante las tendencias. Esto no es jugar a hacer ciencia ficción, de hecho, le contamos al lector, que All Nippon Airways ya ha creado una línea de robots que permiten recrear la experiencia completa de volar sin que el usuario tenga que subirse a un avión.

Otra de las entidades productoras que pisa más fuerte hoy en día es la industria del Streaming. El mayor centro de contenido no es únicamente el libro. Hoy en día, el nuevo lector busca y elige contenidos que vienen en otros formatos que van más acorde a sus estilos y hábitos de vida. El CEO de Netflix mencionó en la entrevista con TED Talks (2018), que ellos empezaron vendiendo DVD 'S pero sabían que en 100 años eso no iba a existir más, entonces ahí se preguntaron “¿Y ahora qué? ¿Qué viene después?”.

Lo mismo nos podemos preguntar con el futuro de los libros, o la forma en que leemos, hoy lo hacemos de una manera, pero ¿qué viene después? ¿Cómo va a ser en 100 años? ¿Cómo va a ser en 10 años? o en 5 años. Al hablar con Leonora Djament, la directora editorial de la editorial Eterna Cadencia nos dijo que el mayor centro de entretenimiento ya no se encuentra en un libro, ni en un museo. Sino que se encuentra en la red y todos pueden acceder a él.

La última entidad productora en la que hicimos foco es la de la industria editorial tradicional. Ambos editores que entrevistamos, Djament y Linch (2021), nos contaron que el canal de librería tradicional sigue siendo por donde más se vende. También, que hoy en día hay muchos clubes de lectura que sirven como herramienta para transformar la lectura en una experiencia. Tomás nos expresaba que el libro del futuro ya llegó, y que ya lo tenemos todos en la mano. Lo que va a cambiar no es el libro en sí, sino todo lo que está alrededor. Por ejemplo, la forma de imprimir un libro, la forma de financiarlo, la forma en que se edita, cómo se miden las repercusiones. Es en definitiva todo lo que pasa antes y después del libro. Un ejemplo muy interesante que nos dio es el de el Print on Demand, que básicamente consiste en ir a una librería, pedirte un café y mientras te tomas el café te están imprimiendo el libro que querés.

A partir de las entrevistas que tuvimos con ambos editores, Leonora y Tomás, concluimos que la industria editorial en sí no solo no tiene competencia, sino que va a ser cada vez más imprescindible, porque puede ser que la gente prefiera consumir una película en Netflix a leer un libro, pero no debemos olvidar que esa película está basada en un libro y ese contenido que se está mostrando de igual manera necesita ser editado. Quizás hay que dejar el objeto libro de lado, y pensar en cómo operará una editorial en el futuro, donde la cantidad de contenido y el tipo de soportes que existan aún no logren ser dimensionados.



### 3. Oportunidad

#### **El problema, como una oportunidad.**

Es cierto que el consumo y producción de contenido será de formas inimaginables en el futuro. Pero todavía no es momento de imaginar, sino de identificar. El modelo de producción lineal de la industria editorial, basado en "tomar, hacer y desechar" arrastra consigo grandes cantidades de materia prima, energía y una falta de diseño a lo largo de toda la cadena productiva del libro.

Como señalamos en una etapa inicial del documento, la industria editorial tiene gran impacto ambiental, pero el problema no sólo radica en la etapa inicial de la cadena de valor, si no también en el final de vida del producto. En España en el año 2019 casi un tercio de los libros de la producción total nacional (unos 63 millones de libros) no fueron vendidos, por lo que terminaron en las librerías o en los almacenes de los distribuidores sumándose a millones de libros que no se vendieron en 2018 y años anteriores (Federación de Gremios de Editores de España, 2019).

Se vislumbra una falla en el sistema de producción editorial, y surgen preguntas del tipo: ¿Qué significa el excedente de stock para el medio ambiente? ¿Cuál es el costo de almacenar miles de libros que con el pasar del tiempo dejan de tener valor en el mercado?

Pensar en el futuro del libro es entender los vínculos entre los cambios que surgirán en la manera de producir contenido, cómo van a ser los soportes que lleven el contenido de un lado a otro y también cómo será la vida post-publicación del contenido.

En estos términos, surge una oportunidad para posicionar al Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires en el futuro de la producción y distribución de contenido: ¿Cómo innovar la cadena de valor de la producción de contenido MALBA con el objetivo de fortalecer la presencia de la institución en el mundo cultural y a su vez contrarrestar su impacto ambiental?

A continuación, introduciremos algunos fenómenos que identificamos como puntos clave en los cuales MALBA podrá apalancar una solución certera y acorde a los tiempos que vendrán, para luego sí, pasar a la solución y propuesta final de este trabajo.

## Transformación digital de la industria editorial

**¿Cómo vamos a producir contenido para el futuro? Inteligencia artificial, data, machine learning, customización y tecnologías que todavía no conocemos.**

Las últimas dos décadas llegaron para demostrar que no basta con que las personas estudien y se formen únicamente en los años escolares y posteriores. Nos dimos cuenta que debemos esforzarnos por aprender a lo largo de toda nuestra vida; por formarnos y mantenernos actualizados sin importar fuentes o formatos educativos. Las fronteras del aprendizaje y la educación se están expandiendo.

Así como las nuevas tecnologías evolucionan día a día, las personas también deben mantenerse actualizadas constantemente para permanecer al ritmo de la sociedad.

Samuel Arbesman (*The Half-life of Facts*, 2013), científico y matemático nos explica que todo el conocimiento que adquirimos tiene una fecha de vencimiento. Esto quiere decir que muy probablemente, en un futuro, las capacidades operativas y saberes que hoy nos parecen valiosas o son valiosas para la comunidad en la que vivimos, van a terminar siendo obsoletas.

El avance en las tecnologías de inteligencia artificial y deep learning nos demuestra que los sistemas cada vez están más preparados para aprender cómo lo hacemos los humanos. Desde música, arte, juegos, videos y también escritura, los sistemas inteligentes logran aprender más eficientemente que nosotros.

Se hace inevitable pensar en un escenario en donde sistemas de inteligencia artificial creen contenido de manera más rápida y de mejor calidad que los humanos. Redes neuronales dentro de los sistemas digitales con infinitas historias posibles disponibles para elegir, y por sobre todo, lo más interesante es como la creación inteligente de contenido también tiene el potencial de ser altamente customizada. La realidad es que ese escenario es actual y contemporáneo.

En mayo del año 2020, Open.AI, un reconocido laboratorio de investigación y desarrollo de inteligencia artificial, lanzó su última versión de GPT-3: un sistema de inteligencia artificial que imita el lenguaje humano. No sólo sucede que la capacidad de escritura del sistema es muy similar a la de las personas, sino que también parece venir a revolucionar otras industrias además de la editorial. A pocos días de su lanzamiento, Sharif Shameem, un joven empresario de Silicon Valley, probó ordenarle a GPT-3 que escribiera el código para crear algunos layouts de frontend de forma aleatoria. El resultado fue que segundos después de cada orden, GPT-3 escupía bloques de código de

funcionamiento en lenguaje JSX (una extensión de React para la sintaxis del lenguaje JavaScript). En otras palabras, el sistema podía programar las ideas que Shameem iba escribiendo. Tranquilamente se podría utilizar GPT-3 para redactar poesía, artículos periodísticos, etc.

Es importante no dejar de mencionar el último lanzamiento de Open.AI durante abril del 2022. Dentro de la materia de Computer Vision y Reconocimiento de Patrones, la institución lanzó DALL-E 2, un sistema de inteligencia artificial que puede crear imágenes y arte original y realistas a partir de una breve descripción de texto<sup>2</sup>. Puede combinar conceptos, atributos y estilos (Open.AI 2022).

Queda claro que los avances en tecnología llegan para revolucionar industrias completas. En este caso, la inteligencia artificial aporta su granito de arena en la revolución de la industria editorial y el arte digital.

En el episodio 53 de Startupeable Podcast Pamela Valdez, la fundadora de Beek, afirma que el futuro no son los e-books ni los libros electrónicos. Valdez cree que el futuro de la lectura está en que la gente no tenga que usar los ojos para consumir contenido, y que pueda usarlos para hacer otras tareas al mismo tiempo. Beek es una startup de sede mexicana que levantó más de \$7M USD en capital de los mismos inversionistas que invirtieron en Facebook, Spotify, Airbnb, Instagram y LinkedIn. Tienen la ambición de crear la plataforma más importante de contenido en audio en español. Actualmente en la plataforma se pueden encontrar cerca de 200,000 audiolibros de muchas editoriales.

Cada vez son más variadas las maneras de consumir y producir contenido que llegan para demandar tiempo de nuestra vida. Algunas se enfocan en el entretenimiento y otras están especialmente enfocadas en la transferencia de conocimiento.

Tutoriales, vivos, streamings, webinars, cursos sincrónicos y asincrónicos. Audiolibros, podcasts, series y plataformas educativas que también están "forjando" la industria EdTech.

Estas señales y principios de tendencias tienen en común que involucran la producción de contenido y la transferencia de conocimiento usando tecnología y creando experiencias de aprendizaje ágiles, entretenidas y flexibles. Lo importante es evolucionar y mejorar las experiencias que generan las instituciones, porque eso es lo que le llega a las personas.

---

<sup>2</sup> Ver anexo 2.

## **Un mercado listo para la intervención.**

### **¿Por qué es un buen momento para actuar? Hablemos de producción local, descentralizar y democratizar estrategias de producción conscientes.**

Si tenemos en cuenta las demandas emergentes del momento, debemos pensar en la exigencia de un planeta más sano, de sistemas de producción y consumo más sustentables, modelos de negocios sostenibles en el largo plazo e información transparente desde las empresas hacia las personas.

Nos topamos con un mercado cada vez más exigente en términos de toma de conciencia sobre las condiciones de producción y el impacto ambiental de las actividades que desarrollan las instituciones. El impacto socio-ambiental de las organizaciones empieza a ser un condicionante para asegurar estabilidad y éxito en el largo plazo.

El mercado financiero en los últimos años ha demostrado un crecimiento exponencial de inversiones en empresas que trabajan para alcanzar objetivos de responsabilidad social y ambiental más allá de los propios. En 2019 alcanzará los \$30 trillones, creciendo un 68% desde 2014 (McKinsey, 2019).

Estos tipos de cambios positivos se dan, en gran medida, gracias a consumidores responsables y exigentes. Empezando por las nuevas generaciones y llegando a las generaciones más adultas, los cambios los empujan los consumidores. Las personas empiezan a cambiar su comportamiento de compra en función de las causas que apoyan.

La consultora McKinsey & Company realizó un estudio (2018) sobre el compromiso de los usuarios al momento de la compra. Los datos demuestran que un 70% de los encuestados intenta comprar productos de empresas consideradas "éticas". Alrededor del 65% intenta conocer los orígenes de todo lo que compra: dónde se fabricó, qué materiales se usan, y en qué condiciones fue fabricado. Alrededor 80% recuerda al menos un escándalo o controversia que involucra el accionar de una empresa, y el 80% se niega a comprar productos de empresas involucradas en escándalos.

¿Por qué decimos que es un mercado listo para la intervención? Malcolm Gladwell (The Tipping Point, 2000) nos habla sobre aquellos momentos "mágicos" donde una idea, tendencia o comportamiento social cruza un umbral para convertirse en una epidemia social, en algo que cambia nuestra realidad y rompe paradigmas. Algunos sectores sociales, en términos de conciencia y cuidado ambiental, están en ese punto de quiebre del que habla Gladwell. Terminan estableciendo como prioridad el impacto social y ambiental positivo como una prioridad.

A principios del año 2020 los habitantes del planeta tierra vivimos una pandemia que cambió rotundamente nuestra rutina: nos obligó a modificar nuestros más preciados hábitos para adoptar nuevos que no sabíamos si eran posibles.

Durante este período de transición profundizamos el uso de tecnologías. Aceleramos la transformación digital de industrias como la educación, los negocios tradicionales y el consumo masivo. Fuimos viendo cómo esas tecnologías que ya estaban entre la sociedad, pacientes, y que en tiempos sumamente cortos se volvieron "necesarias" en nuestras vidas. Según los resúmenes anuales de Google Play Store y Apple App Store, el top 10 de las apps más descargadas durante el 2020 fue: TikTok, Zoom, Whatsapp, Facebook, Facebook Messenger, Instagram, Google Meet, Google Classroom, YouTube y Microsoft teams.

Productos como Zoom, Meet, Classroom y Teams existían antes de la pandemia, sólo que las personas no los demandaban. Cambió el contexto, cambiaron las necesidades y por ende cambiaron las demandas. Las tendencias del mercado son empujadas por las personas. Cada vez existe mayor acceso a información que moldea nuestras decisiones sobre lo que queremos consumir y lo que no.

Re-diseñar la manera en que editoriales, instituciones culturales y educativas crean propuestas para las personas es un deber para adaptar las industrias a los escenarios futuros que se aproximan. No sólo por satisfacer las demandas contemporáneas de las personas, si no para comprometernos con un propósito más sostenible en el tiempo.

Debemos diseñar sistemas que nos permitan ser más amigables con el planeta y más estratégicos con los recursos que utilizamos. Las instituciones deberán tener la ambición de impactar en la vida de las personas de la mejor manera posible.

A continuación, luego de haber repasado diferentes problemas y las oportunidades que hay en el mercado, introduciremos la propuesta y solución que se elaboró para el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA). Para refrescar la memoria del lector, volveremos a recapitular el punto de partida del trabajo y los desafíos que enfrenta MALBA hoy: desarrollar formas más eficaces de transferencia de conocimiento, incorporar una mirada sustentable a la propuesta de valor desde la producción hasta la comunicación con los lectores, y proyectar escenarios posibles en



el 2026 que posicionen a MALBA como generador de contenido, teniendo en cuenta que los lectores pueden tener un rol tanto pasivo como activo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Sistema Solución

### Círculo MALBA

Es una experiencia integral, enfocada en innovar la cadena de valor de los contenidos del museo. ¿De qué manera? Se fusiona cultura, tecnología e inteligencia para crear espacios de formación dirigidos a personas, que consumen y a su vez producen contenido de calidad bajo la mirada curatorial del MALBA. Un sistema de producción pensado de principio a loop.

Círculo Malba se basa en tres grandes ejes que permiten crear un "efecto loop", es decir, la retroalimentación entre cada una de las partes de producción y consumo de contenido. Por un lado la Biblioteca 4.0 que tiene como objetivo reivindicar el servicio de las bibliotecas tradicionales, tomando como esencia la priorización del acceso por sobre la propiedad, pero potenciando la experiencia de manera digital creando momentos altamente customizados para los usuarios de MALBA.

Luego, se introduce el Espacio Creativo, que tiene el foco puesto en los creadores de contenido (perfiles lectores, escritores, académicos críticos y trenders), para dar a luz espacios de co-creación entre el museo y los usuarios. Estos espacios tienen la misión de convertir a Malba en un centro de incubación de talentos creadores de contenido latinoamericano.

En tercer lugar, se introduce el espacio de Impresión Bajo Demanda. Un lugar donde tanto los talentos como el museo podrán producir tiras de ejemplares de manera controlada, logrando que la estructura de producción y distribución de libros en formato físico sea consciente, flexible, eficiente y rápida.

Círculo Malba se tangibiliza en múltiples canales generando diferentes y variados puntos de contacto con las personas. Antes de realizar una descripción detallada de cada uno de los tres ejes principales que componen al sistema solución realizaremos una breve entrada a lo que se define como pensamiento sistémico, y por qué Círculo MALBA se interpreta como un todo que es más que la suma de sus partes.

### Por qué un sistema

Círculo Malba se diseñó partiendo de una lógica sistémica. Su correcto funcionamiento depende de diversos actores, productos, servicios y también de diferentes canales para impactar a personas y

entornos. Aplicando una lógica sistémica, si las partes que componen la propuesta se ven como partes separadas, Círculo MALBA no lograría su cometido.

Según Víctor Martínez (2014), el pensamiento sistémico hace referencia a la actitud del ser humano basada en la percepción del mundo en términos de totalidad para analizar, comprender y actuar. El pensamiento sistémico nos permite ampliar nuestra visión sobre el impacto que generamos como humanidad.

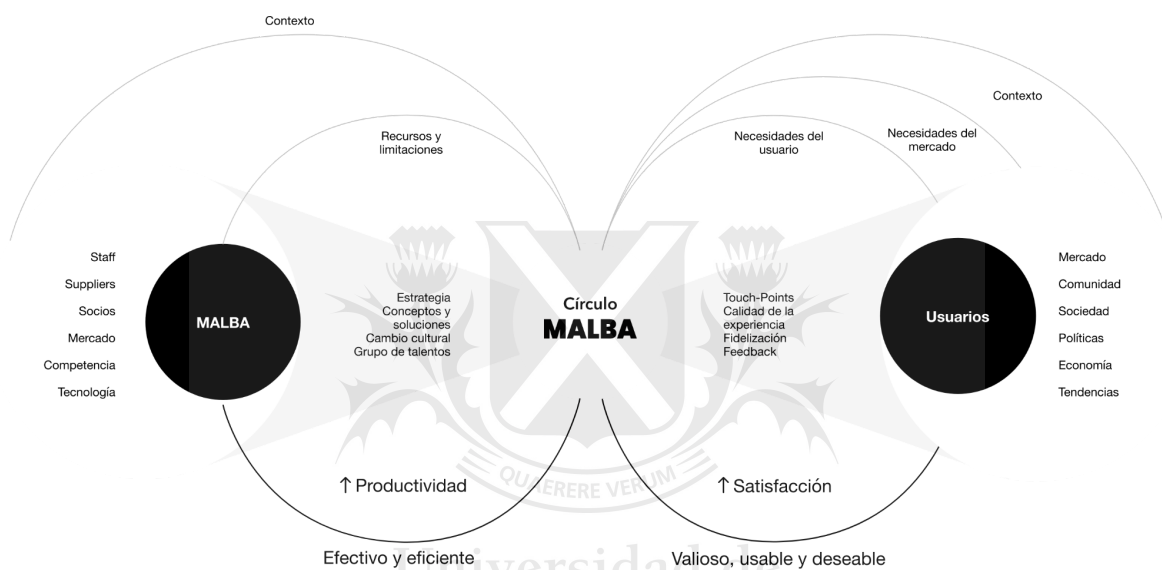


Figura 2: Ilustración de funcionamiento y conexiones dentro del sistema de Círculo Malba. Elaboración propia.

## Experiencia

Todo comienza con el descubrimiento de la propuesta por parte del usuario a través de diferentes puntos de contacto. La propuesta de Círculo Malba llegará a los usuarios a partir de newsletters, ads, cartelería fuera y dentro del museo.

Una vez que el usuario conoce los beneficios de pertenecer a Círculo Malba y decide sumarse a la comunidad deberá llevar a cabo la suscripción y creación de su perfil. El usuario accede a la configuración de su perfil, en donde se le pedirá información personal como nombre, apellido, mail, número de contacto, dirección, código postal y método de pago para la suscripción.

Luego, la siguiente etapa será conocer más sobre el perfil del usuario y entender cuáles son sus intereses para así ofrecer una experiencia personalizada. El usuario seleccionará categorías e intereses generales como por ejemplo literarios, culturales, tendencias, disciplinas, etc. Se le preguntará sobre su profesión y objetivos dentro de Círculo Malba.



Figura 3: Visualización de la primera etapa de conocimiento del usuario durante su registro digital dentro de Círculo Malba.

### Tres ejes principales

Dentro de Círculo Malba encontramos tres secciones que integran propuestas y dinámicas con diferentes tintes. Algunas se relacionan más al consumo de contenido y otras directamente a la producción. Además, dentro de cada una hay puntos de contacto digitales y presenciales. A continuación procederemos a describir el *¿Qué?*, el *¿Por qué?* y el *¿Cómo?* de cada una de las secciones.

#### Biblioteca 4.0

##### ¿Qué?

Es una propuesta que viene a reivindicar el servicio de las bibliotecas tradicionales, tomando como esencia la priorización del acceso por sobre la propiedad, pero potenciando la experiencia al transformar digitalmente el servicio y sus puntos de contacto. A partir de digitalizar parte del contenido, MALBA podrá disponibilizar a sus usuarios diferentes formatos como podcast, videos, audiolibros, artículos, libros físicos y digitales con el fin de ampliar el acceso a su contenido.

Le permite a las personas tener acceso al último contenido generado por MALBA en diferentes formatos: físicos y digitales.

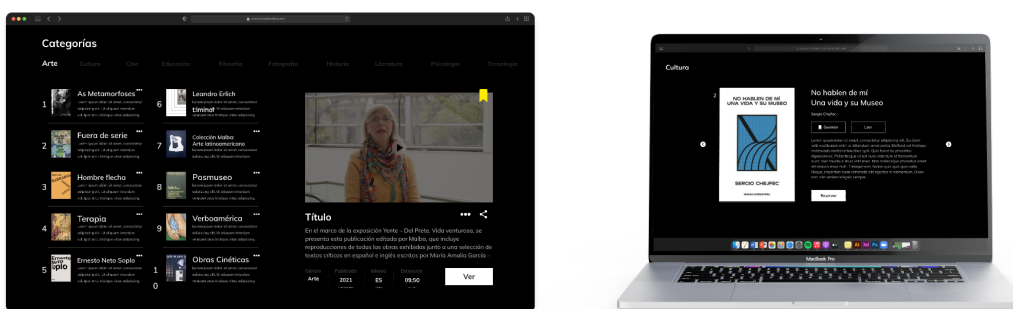


Figura 4: Concepto de interfaz de la sección explorar categorías dentro de la Biblioteca 4.0.

### ¿Por qué?

Retomando parte de lo introducido en la investigación, la Biblioteca 4.0 tracciona sobre la mutación de lo que concebimos como "*lectura*" y "*el futuro de la lectura*". Este eje dentro de Círculo MALBA se centra en el hecho de que la transferencia de conocimiento no está necesariamente ligada al acto de leer un libro, si no que se apoya en la idea de que hay infinitas formas de lectura.

La transformación digital de lo que tradicionalmente conocemos como *biblioteca* habilitará a MALBA a expandir la frontera de dispositivos, canales y tipos de contenido a generar. Además, nos abre un abanico de recursos digitales que nos permiten crear experiencias memorables, customizadas y dirigidas a cada perfil particular de la audiencia.

El servicio de la Biblioteca 4.0 le permitirá al museo alargar la vida útil de los ejemplares impresos, por ejemplo, poniendo a disposición los excedentes de stock de las diferentes colecciones. De esta manera, el excedente de stock que en su momento quedaría dentro de cajas y almacenes, empezará a ser usado por aquellos usuarios adheridos a Círculo MALBA, generando una experiencia flexible que permite acceder al contenido en cualquier momento y sin necesidad de ser comprado.

Alargar la vida útil de los libros, es un enfoque sustentable, en donde se toma conciencia de la cantidad de recursos que integra la producción editorial y se trata de amortizarlos al máximo. De la misma manera que la sociedad contemporánea cancela los plásticos de un sólo uso, la industria editorial y nuestra experiencia con los ejemplares físicos debería replantearse la idea de que los libros sean leídos una sola vez y por una sola persona. El espacio de la Biblioteca 4.0 busca hacer transitar los libros por diferentes dueños, evitando que queden abandonados en estantes o

bibliotecas. Los libros tienen un valor latente en diferentes momentos y lugares de las vidas de las personas.

La tendencia a retomar hábitos pasados hace que una práctica como la economía colaborativa sea un fenómeno emergente en las ciudades más innovadoras del mundo. Esta práctica busca compartir más, priorizando la accesibilidad por sobre la propiedad. Paradójicamente, el servicio de las bibliotecas tradicionales y su idea de "libro retornable" define una práctica colaborativa que reduce significativamente el impacto ambiental del mercado editorial actual. Al lograr que el libro pase de usuario en usuario, que cambie de dueño e impacte en la vida de diferentes personas se genera una revalorización constante de los ejemplares.

Por otro lado, en busca de ampliar el alcance sobre todo LATAM, también resulta clave la digitalización del contenido. En primer lugar, el mundo digital reduce significativamente el espacio físico necesario para almacenar cualquier tipo de contenido. En segundo lugar, una experiencia digital puede vivirse a kilómetros de distancia, desde cualquier parte del mundo, lo cual permite expandir las fronteras geográficas del contenido MALBA con rapidez y agilidad para actualizarlo.

El desarrollo de plataformas y puntos de contacto digitales permitirá a MALBA recolectar información sobre el comportamiento de consumo de los usuarios. Con esto, podrá entender qué tipo de contenido prefieren las personas y así crear experiencias memorables.

En la etapa de entrenamiento con datos que usan los sistemas de deep learning se desarrollan saberes y entendimientos sobre la experiencia de los usuarios que son esclarecedoras. Dentro de la Biblioteca 4.0, un sistema de inteligencia artificial podría detectar fácilmente cuáles son los patrones de consumo más "calientes" para tratar y enviar informes para que los equipos de MALBA comiencen a analizar y producir historias, videos y libros lo más enfocados posibles. Conocer qué segmentos son aquellos que consumen más catálogos, libros o cuadernos, o incluso cuáles prefieren apreciar un Xul Solar por sobre un Diego Rivera es posible gracias al trabajo estratégico de datos.

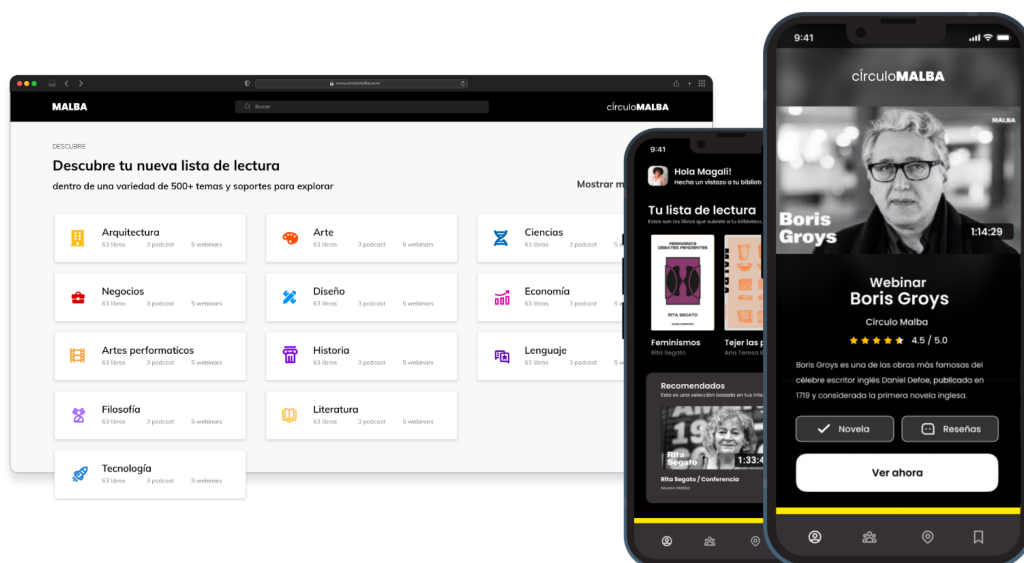


Figura 5: Concepto de cómo sería la navegación digital dentro de la Biblioteca 4.0.

### ¿Cómo?

Los usuarios no tendrán la necesidad de comprar lo que deseen consumir, si no que al pertenecer a la comunidad de Círculo MALBA tendrán acceso al stock físico y digital de contenido del museo. Cuánto más se use el sistema, MALBA podrá empezar a entender el comportamiento de consumo de los usuarios, con el objetivo de customizar y potenciar la experiencia dentro de la Biblioteca 4.0.

Se harán recomendaciones vinculadas a temas de interés, textos y publicaciones en stock. A su vez, al medir y analizar el tipo consumo de contenido, el museo podrá empezar a tomar decisiones sobre cuáles producir en mayor medida y cuáles en menor medida.

La tabla a continuación resume las etapas principales de Biblioteca 4.0. La primera columna corresponde al plano en el cuál transcurrirá la experiencia: puede ser digital, presencial o híbrido en caso de que intervengan experiencias presenciales y digitales. La segunda columna representa las etapas generales que recorrerán los usuarios. En este caso, se representan cinco fases que conforman la experiencia Biblioteca 4.0. Por último, la tercera y cuarta columnas describen lo que sucede dentro de cada etapa.

Biblioteca 4.0			
Plano	Etapas	Resumen	Descripción

Digital	Stock de contenido	Acceso a contenido en Círculo MALBA.	<p>El usuario, además de tener acceso a la biblioteca de libros físicos del museo, accede desde la plataforma a una pila de contenido digital del tipo videos, podcast y textos creados y curados por MALBA.</p> <p>Este stock de contenido se retroalimenta y actualiza en base a lo que se produzca bajo la comunidad de Círculo MALBA.</p>
Digital	Explorar y descubrir	Exploración y descubrimiento de contenido.	<p>En esta etapa el usuario ya posee acceso a todo el contenido colgado en la plataforma digital. En base a los intereses y filtros aplicados a la hora de crear el perfil, el usuario podrá acceder a contenido recomendado especialmente para él.</p> <p>También podrá explorar una vista general de todos los contenidos y descubrir nuevos intereses.</p> <p>El material tendrá disponibles reseñas, resúmenes y vistas previas.</p>
Digital	Selección y reserva	Dinámica de reserva.	<p>Si el usuario desea y existe disponibilidad, podrá seleccionar libros en formato papel para reservar e ir a retirar presencialmente al museo.</p> <p>Dentro de la configuración, elegirá el rango de tiempo que desea conservar el libro (el museo impondrá un máximo de tiempo) y se definirá el día que lo irá a retirar y devolver.</p>
Híbrido	Acceso y uso	Etapas de uso.	<p>Al igual que en el sistema de las bibliotecas tradicionales, en esta etapa aquellos que accedan a libros, catálogos y cuadernos podrán hacerlo para disfrutarlos el tiempo que esté estipulada la reserva.</p> <p>Durante la experiencia, el sistema de Círculo Malba utilizará notificaciones para hacer un seguimiento del proceso, tanto para recordarle ir a retirarlo, hacer encuestas de satisfacción (NPS) y recordarle días antes de que finalice el lapso de tiempo.</p>
Híbrido	Devolución	Hora de devolver el libro.	<p>Una vez que haya usado el libro, lo podrá devolver acercándose al museo (dentro del rango de tiempo estimado).</p> <p>Una vez que se registra la devolución, se invita al usuario a realizar una reseña del libro</p>



## Espacio creativo

### ¿Qué?

El Espacio Creativo tiene como principal objetivo dar a luz espacios de co-creación entre el museo y los usuarios. Este espacio estará compuesto por instancias sincrónicas y asincrónicas como por ejemplo webinars, jornadas de cowork dentro del museo y estudios enfocados en pulir y adquirir nuevas habilidades a la hora de crear contenido como por ejemplo estudios de digitalización, estudios de fotografía y salas de grabación para podcast y audiolibros.

También, se dividirán en espacios de aprendizaje y espacios de creación. Aquellos espacios de transferencia de conocimiento estarán más ligados a workshops, cursos y webinars, y por otro lado, los momentos de creación, aparecerán los espacios de estudios y co-work.

### ¿Por qué?

El Espacio Creativo de Círculo Malba tiene su base en los llamados *Maker spaces* o labs, los cuales tienen como propósito lograr la experimentación de proyectos interdisciplinarios y alcanzar un espíritu de "aprender haciendo".

Según Chris Anderson (*Makers: the new industrial revolution*, 2012) nos explica que dentro de estos espacios se da lugar a una nueva generación de diseñadores e innovadores de sistemas. Anderson nos habla de inventores que pueden crear pequeñas cosas con impacto y alcance global gracias a los avances tecnológicos.

Los makerspaces son lugares equipados con herramientas relacionadas a la industria de la institución que impulsa el espacio. En el caso de Malba, el Espacio Creativo tendrá herramientas vinculadas a la digitalización de contenido, grabación de audio y video, edición de contenido y espacios de impresión.

En este eje en particular, Círculo Malba se centrará en entender cómo potenciar la experiencia de aprendizaje y producción de contenido de sus usuarios. El foco estará puesto en el proceso creativo de cada uno para que surjan y se produzcan stocks de contenido bajo la mirada curatorial de MALBA.

Continuando con la temática de la transferencia de conocimiento, dentro del Espacio Creativo se podrán expandir los procesos de divergencia sobre el contenido a tratar y luego, a medida que las etapas de producción lo ameriten, el proceso de convergencia estará ligado al soporte en el cual

viajará el contenido a sus destinatarios. Al fin y al cabo, el propósito del espacio creativo es potenciar los sistemas cuyo fin es transferir información de un punto a otro.

El foco estará puesto en el proceso creativo.

Asimismo, no debemos olvidar que el contenido es el corazón de toda la experiencia. Es aquello que está estrechamente conectado con las personas que lo van a consumir y que al fin y al cabo hará que esa pieza de lectura o audiovisual impacte en mayor o menor medida a las audiencias. Crear piezas de gran calidad y memorables será un piso a respetar con el propósito de que el mercado objetivo lo asocie a la marca ya existente de MALBA.

Actualmente el museo lleva a cabo actividades algo similares a las que propone el Espacio Creativo de Círculo Malba. Hay webinars con testimonios y referentes de distintas disciplinas, hay jornadas participativas, talleres y, además, existe una membresía llamada Malba Amigos que busca agrandar la oferta del museo a aquellos usuarios que deseen suscribirse a la propuesta. Esta situación actual es una señal de que la institución está dando pasos en la dirección de crear una relación más cercana con sus usuarios, evitando que sean encuentros aislados en el tiempo.



Figura 6: Concepto sobre cómo sería la etapa digital de reserva de estudios dentro del Espacio Creativo.

### ¿Cómo?

El Espacio Creativo de Círculo Malba generará condiciones para la colaboración y el intercambio entre individuos, orientando la búsqueda de piezas originales y de calidad. Estos espacios contarán con uno o más especialistas de disciplinas vinculadas a la producción de contenido que acompañarán a los usuarios tanto en etapas de creación como en etapas de implementación.

A su vez, las temáticas a tratar y los puntos de partida podrán ser sugeridos por la institución y las diferentes áreas del museo, con el objetivo de integrar las propuestas emergentes que se detectan en el mercado. Cuando hablamos de "espacio" creativo, nos referimos literalmente a situaciones que suceden en ambientes presenciales, donde hay una infraestructura que acompaña y promueve espacios de creación individual y grupal.

Los especialistas o equipo de mentores de MALBA serán responsables de supervisar estos espacios y guiar a aquellas personas que necesiten ayuda. Por otra parte, no necesariamente siempre deberán estar presentes: aquellos usuarios avanzados podrán apropiarse de los espacios con el fin de llevar a cabo sus proyectos.

Los usuarios de Círculo Malba podrán tener sus reuniones de trabajo, sesiones de aprendizaje y tendrán a disposición herramientas de trabajo como ordenadores, micrófonos, impresoras, fotocopiadoras y cámaras. Los instrumentos estarán dotados de internet, software de procesamiento de textos, imágenes y audio con bases de datos propias del Museo. El uso de los instrumentos estará limitado por tiempos de trabajo de aproximadamente 30 minutos o 1 hora según las reservas de los usuarios.

Los espacios de creación podrán ser reservados de manera remota para ocasiones particulares y también los usuarios podrán ver la disponibilidad de los estudios en calendarios digitales.

A continuación, al igual que lo realizado en la sección de la Biblioteca 4.0, describiremos las etapas y secciones del Espacio Creativo de Círculo Malba.

<b>Espacio Creativo</b>			
<b>Plano</b>	<b>Etapas</b>	<b>Sección</b>	<b>Descripción</b>
Transferencia de conocimiento			
Digital	Webinars	Sesiones de webinars y jornadas participativas	Dentro de la sección de Espacio Creativo habrá charlas y workshops sobre temas específicos del momento o de interés general. Estos encuentros se llevarán a cabo a través de instancias digitales y se enfocarán en la transferencia de conocimiento.
		Calendario / Cronograma anual	El usuario tendrá acceso al cronograma trimestral para explorar los eventos y poder elegir dónde inscribirse.

			Una vez que se confirme la inscripción, el sistema de Círculo Malba le enviará recordatorios a medida que se acerquen las fechas de los eventos.
		Perfiles de expertos	Dentro del portal web de Círculo Malba, estará disponible información sobre quienes serán los invitados y oradores de los encuentros.
		Temas elegidos	Si bien el museo ya posee una lista de temas vinculados al arte, la literatura, culturales, de historia y actualidad, a medida que se vaya enriqueciendo la data de Círculo Malba con los intereses de sus usuarios, el museo sabrá qué tipo de contenido crear para guiar su selección de temas de manera bien específica y dirigida a las tendencias de consumo.
Espacios de creación.			
Híbrido	Espacio de Co-work	Espacios de creación.	Dentro de la infraestructura de MALBA, se crearán espacios habilitados a usuarios como secciones de trabajo. De forma similar que hoy dentro de la cafetería existen mesas compartidas. El objetivo es crear espacios de trabajo grupales e individuales.
		Workshops	Los workshops serán jornadas establecidas dentro del calendario de actividades donde, desde un plano presencial o virtual, se trabajarán asuntos vinculados a las mejores prácticas de creación de contenido.
Físico	Estudio	Equipo de mentores MALBA	Una parte fundamental del Espacio Creativo son los especialistas y mentores, quienes estarán a cargo de los espacios y estudios. Acompañarán a los usuarios en sus procesos creativos.
		Estudio de digitalización	En esta etapa se involucran dinámicas de aprendizaje sincrónico y asincrónico para que los talentos que buscan formarse en las nuevas tecnologías y aprender de nuevas maneras de editar, componer y crear contenido puedan hacerlo.
		Estudio de fotografía	
		Salas de grabación (podcast / audiolibros)	Los estudios estarán equipados con herramientas de edición, digitalización y creación de contenido.
		Publicar Contenido	La etapa cúlmine dentro del Espacio Creativo es generar y publicar contenido bajo la mirada curatorial del MALBA. Desde podcasts, vídeos, piezas gráficas, textos, audiolibros, etc.

## Impresión Bajo Demanda

¿Qué?

El espacio de impresión bajo demanda se enfoca exclusivamente en la producción de contenido editorial físico. Es un sistema diseñado para contemplar el consumo de los usuarios y producir en consecuencia, permitiéndole tanto a Malba como a los usuarios alcanzar un sistema de producción consciente y controlado. En esta sección se lleva a cabo la impresión de libros MALBA, libros que actualmente produce el museo.



Figura 7: Las dos categorías generales de libros que encontramos dentro del museo

### ¿Por qué?

Habiendo repasado los problemas de la industria editorial tradicional al principio del trabajo, es difícil que no nos propongamos diseñar dinámicas de producción más controladas y conscientes para imprimir libros bajo el sello MALBA. El espacio de Impresión Bajo Demanda o por sus siglas IBD tiene el propósito de abastecer de manera consciente las demandas del mercado y disminuir el excedente de stock de la institución.

¿Es necesario seguir imprimiendo y produciendo ejemplares en papel? La respuesta es "depende" y por esa razón es que a lo largo de la cadena productiva debemos lograr flexibilidad y adaptabilidad con el objetivo de usar nuestros recursos estratégicamente. Como dentro del Espacio Creativo nos inclinamos por soportes más digitales, dentro del espacio de IBD nos dedicaremos pura y exclusivamente a los soportes físicos.

Entendemos que existen lectores de diferentes características, y que si bien un gran porcentaje prefiere consumir contenido en formatos digitales, hay un mercado que valora y disfruta de la experiencia física con los libros. La impresión bajo demanda le permitirá a esas personas producir y consumir ejemplares que fueron hechos con mayor conciencia. Tiradas de libros más reducidos y más exclusivos, con ejemplares contados y pre vendidos.

Con esta propuesta Círculo Malba tomará una postura frente a la producción desenfrenada de ejemplares y empezará una nueva conversación dentro de la industria editorial. El desarrollo de un sistema de producción controlado le permitirá al museo aumentar su responsabilidad social y ambiental, al mismo tiempo que producir contenido de calidad y exclusivo.

### ¿Cómo?

En primer lugar, dentro del espacio de Producción Bajo Demanda se imprimirán dos tipos de libros. Aquellos libros que sean propios de las muestras, con características de mayor calidad, costo y producción. Y por otro lado se imprimirán libros más pequeños, de menor costo y más versátiles.

Ambos tipos de libros tendrán diferentes estrategias de producción. Para los libros más grandes, Círculo Malba introducirá en su web sistemas de votación y pre-venta de ejemplares, exhibiendo las cantidades límites de producción con el objetivo de obtener información sobre las cantidades a producir según la demanda existente. Esto le dará al museo la posibilidad de entender la demanda de cada ejemplar y producir en consecuencia.



Figura 8: Concepto de cómo se podría ver una preventa de un Catálogo dentro de la web de Círculo Malba

Por otro lado, dentro de Círculo Malba, los usuarios podrán acceder a una experiencia de producción diseñada especialmente para ellos. Los usuarios imprimirán libros pequeños y simples, similares a los

que produce hoy el museo. A continuación, describimos las etapas y secciones del espacio de Impresión Bajo Demanda.

<b>Impresión Bajo Demanda - Usuarios Círculo Malba</b>			
<b>Plano</b>	<b>Etapas</b>	<b>Resumen</b>	<b>Descripción</b>
Digital	Disponibilidad	Verificar si hay capacidad de producción	Dentro del sitio digital, se comunicará la disponibilidad de la impresión bajo demanda para que no se acumulen pedidos y se puedan estimar plazos de tiempo y producción.
Híbrido	Reservar una consulta / revisión	Un usuario productor de contenido desea producir una tira de ejemplares.	En el caso que el usuario desee seguir con el proceso, deberá reservar una consulta para acceder a una revisión literaria de su proyecto.
Digital	Comité evaluador	El equipo editorial de MALBA se encarga de aprobar o desaprobar las producciones.	<p>En la sección de impresión bajo demanda, cuando un usuario quiera imprimir su libro en formato papel, el equipo de MALBA será el encargado de verificar que se cumplan con todos los estándares necesarios para convertirse en ejemplares con el sello editorial MALBA.</p> <p>El "Comité evaluador" realizará la lectura cero, el informe de lectura profesional, y todos los requisitos necesarios para cumplir con los estándares de calidad.</p>
Digital	Presupuesto	En esta etapa se definen cantidades y presupuestos.	<p>Una vez que llegue la notificación de que el texto digital fue aprobado, se podrá acceder a una calculadora digital en donde se sube el archivo, se calcula la cantidad de hojas, y se ingresa la cantidad de ejemplares deseados (habrá mínimos y máximos).</p> <p>El resultado es el presupuesto y un plazo de tiempo estimado de finalización de producción.</p>
Físico	Impresión bajo demanda	Fin de la etapa de producción bajo demanda.	Estos libros que se imprimen bajo demanda se introducen en el flujo de libros de la biblioteca 4.0, van a la tienda, al autor y al museo.

## Audiencia

### A quién está dirigida la propuesta

La audiencia a la que está dirigida la propuesta de Círculo Malba está compuesta por diversos perfiles. Empezando por escritores emergentes y destacados, quienes se encuentran en la búsqueda de espacios para poder llevar a cabo sus trabajos. También está dirigido a perfiles de lectores, que tienen un espíritu de apertura al aprendizaje y a la lectura. En Círculo Malba ellos encontrarán una gran cantidad de contenido de calidad listo para ser incorporado. En tercer lugar la propuesta interpela a académicos y críticos de diferentes disciplinas como por ejemplo filósofos, periodistas o diseñadores. Por último, también le hablaremos a los *trenders*, aquellas personas con intereses varios y que suelen buscar estar en la cresta de la ola. Aquellos que tienen espíritu *maker*.

Para llegar a convocar a esta variedad de perfiles es necesario que Círculo Malba segmente su comunicación según tema y audiencia específicas. Es probable que dentro de los tres ejes surjan propuestas que se ajusten a cada perfil de manera diferente.

También que aparezcan perfiles que tiendan a ser más consumidores de contenido, explotando el uso de la Biblioteca 4.0 y los webinars del Espacio Creativo. Por otro lado, habrá perfiles de usuarios que sean más productores, y que se dediquen a pasar su tiempo en los estudios y espacios de creación.

### Modelo de negocios y canales

Una de las ofertas actuales de Malba llamada "Malba Amigos" tiene un sistema de suscripción con diferentes planes para elegir y, dependiendo de cada plan, van cambiando los beneficios. Son cinco los planes que empiezan desde quinientos cincuenta pesos mensuales y el más caro llega a los seis mil pesos mensuales<sup>3</sup>.

Círculo Malba adoptaría un modelo de negocios similar al que utiliza Malba Amigos. Similar y no igual ya que Círculo Malba adoptaría un modelo de negocios freemium. Este modelo, a diferencia del actual, permite llegar a la audiencia con una propuesta gratis y así realizar una captación masiva de usuarios. Los modelos freemiums ofrecen servicios básicos sin costos, mientras que a medida que los usuarios avanzan en la experiencia y quieren acceder a propuestas más avanzadas deben suscribirse.

---

<sup>3</sup> Ver anexo 3.



Círculo Malba es una propuesta de modelo de negocios freemium que se aplicaría correctamente aprovechando sus diferentes niveles de propuestas.

Los canales por donde Malba alcanzará y entregará valor a las personas, será mayoritariamente en presencia digital. A través de notificaciones personalizadas logrará mantener un contacto frecuente y cercano con los usuarios. El objetivo estará puesto en incentivar el uso y las propuestas del sistema entendiendo los intereses de cada perfil. Por otra parte, también se desarrollarán los puntos de contacto físicos como las instalaciones y los espacios creativos del museo.

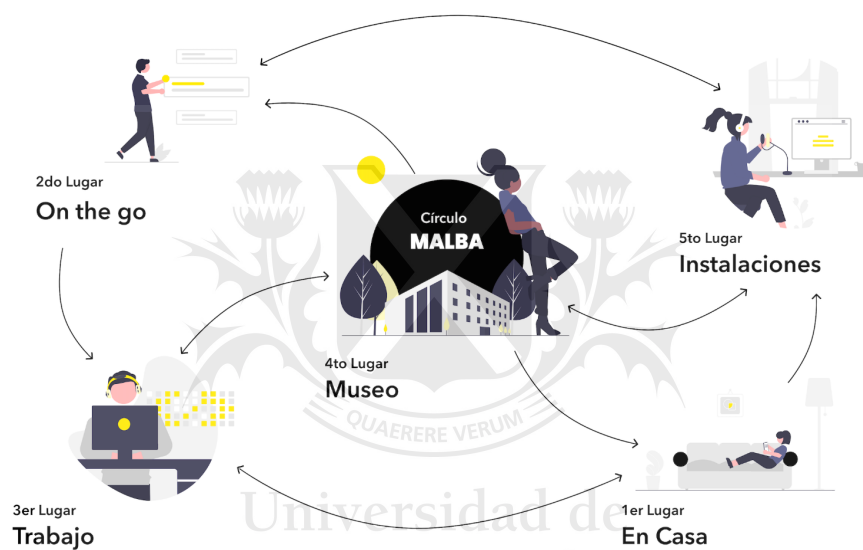


Figura 9: Visualización de los canales y puntos de contacto donde Círculo Malba alcanzará a sus usuarios.

### Beneficios esperables

Desde hace ya varios años que el foco de las marcas más icónicas se viene centrando en la creación de experiencias memorables para las personas. El mundo de los curadores y los museos tampoco escapa a esa realidad, por lo que esta industria trabaja en potenciar la experiencia que pueden vivir sus espectadores dentro de las instalaciones. Lo importante es evolucionar y mejorar aquello que viven las personas de la mano de las instituciones, profundizando los vínculos y los motivos por los cuales las personas se acercan a un museo, por ejemplo.

Círculo Malba es una propuesta integral que propone abarcar los desafíos que actualmente enfrenta el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires. Consiste en el desarrollo de un sistema de soluciones pensado para ser implementado en diferentes planos y con diferentes propósitos.

La Biblioteca 4.0, el Espacio Creativo y el espacio de Impresión Bajo Demanda le permitirán a Malba desarrollar formas más eficaces de transferencia de conocimiento. Se crearán formatos multimediales y experiencias *phygitals* que acompañen su consumo. También, el museo podrá incorporar dinámicas más conscientes y sustentables dentro de su propuesta de valor, empezando por la producción controlada y haciendo partícipes a sus usuarios de cuánto y cómo producen. Además, al poner en funcionamiento este sistema de experiencias, Malba se posicionará en el mercado de las instituciones culturales como un generador de contenido, cuyos usuarios tendrán roles activos y pasivos en la creación de contenido.



## 5. Reflexión

La primera etapa del trabajo fue el conocimiento sobre el contexto del museo. Para ello, en un comienzo tuvimos los primeros acercamientos con los colegas de Malba. En ese entonces, Guadalupe Requena (Directora Institucional) y Leandro Chiappa (Director Editorial) del museo nos trajeron sus inquietudes y los desafíos que veían asomarse en la industria editorial. Nos contaron su visión y cómo ellos entendían (o no) cuál debía ser el rumbo para lograr posicionar a Malba como institución referente artística y cultural en todo el continente latinoamericano. Cuando hago la aclaración entre paréntesis (*o no*), me refiero a que literalmente ellos nos dijeron que no tenían un norte claro hacia el cuál dirigir la propuesta editorial del museo.

Para ese entonces, ante mí estaba uno de los momentos más importantes del proceso del trabajo. No me refiero a la etapa de *research*, de *discovery*, ni a la etapa de definir el problema a abordar. Hoy que puedo ver hacia atrás y visualizar con más claridad el proceso transcurrido, me doy cuenta que el momento más importante fue aquel en el que Guadalupe y Leandro confiaron en nosotros.

Invoco ese acto con el objetivo de reflexionar sobre la importancia que tuvo su confianza en nosotros, jóvenes estudiantes de una Licenciatura en Diseño. Algunos con solo veintiún años de edad y cero años de experiencia profesional empezábamos a entender la implicancia del diseño como práctica interdisciplinaria. Ese momento a mi parecer fue el más importante de todo el proceso. Darnos cuenta que ellos no venían a decirnos qué hacer, sino que venían a entablar una conversación para visualizar cómo nosotros los podíamos ayudar desde nuestra profesión.

Luego de los encuentros con el comitente, se trabajó con las herramientas de la metodología de diseño. Comenzando con una etapa de descubrimiento, de benchmark, investigación con entrevistas y encuestas. Una vez que el problema estaba validado, se procedió al descubrimiento de la oportunidad, para luego pasar a la estructuración de los primeros acercamientos del Sistema Solución.

Para formalizar la propuesta de Círculo Malba, introduje conceptos de materias cursadas a lo largo de la carrera como por ejemplo Economía Circular y manejo de residuos, Ciudades inteligentes y Ciudades sostenibles, Soluciones Digitales, Usabilidad y factores humanos y Estudio de Tendencias. Esas son algunas que detecto pero estoy seguro que este trabajo reúne conocimientos holísticos de todo lo aprendido durante las diferentes cursadas.

Finalmente, quiero hacer una breve reflexión sobre aquello que significa la Licenciatura en Diseño de la Universidad de San Andrés para mí. Voy a sumar un punto de vista subjetivo habiéndolo vivido como integrante de la primera camada inscrita de la carrera.

A comienzos de 2018 sabíamos que estábamos entrando a una carrera diferente a todas las que había en el mercado, que prometía formar profesionales diferentes a todos los que existían en él. Yo nunca imaginé que dentro de la misma carrera iba a haber tantos colegas con intereses tan variados. Eso habla de un poco de lo que es diseño en UdeSA. Mucha gente comprometida en entender muchas disciplinas. Mucha gente comprometida a pensar poniendo a las personas y al planeta en el centro. Mucha gente con conciencia ambiental y social. Algunos orientados a aspectos más abstractos e intangibles y otros por el lado de lo concreto y tangible (o muchas veces se juntan los dos mundos a la vez).

Lo que nos une es tener siempre como objetivo impactar. Somos diseñadores en busca de impacto positivo en la vida de las personas y del planeta, y como sabemos que cada persona es un mundo, nos hacemos de la interdisciplina para que nuestro impacto sea abarcativo y nuestros objetivos mejor alcanzados.

Nos une la crítica y la manera de forzar los límites de lo existente. No sólo para romper con lo establecido, sino justamente para mejorarlo (y cuando hablamos de mejorarlo sabemos que eso no es siempre ir en busca del progreso ciego en el que está inmerso el sistema que hoy estamos rompiendo). Somos empáticos y gracias a eso ampliamos los horizontes de nuestra creatividad. Poniéndonos en los pies de otros entendemos realidades diferentes, lo que resulta fundamental para llevar a cabo soluciones innovadoras y acertadas.

Una carrera nueva no nos dio la seguridad que otras carreras más tradicionales sí tenían. Nos formamos en ambientes desafiantes e incómodos. En *diseño punto* entablamos una muy buena relación con la incertidumbre, y como solemos decir “la abrazamos”. Aprendimos a manejarnos dentro de la incomodidad. Aprendimos a usarla como método de trabajo. La incomodidad y la incertidumbre nos obliga a estar en constante movimiento y a no dar nada por sentado. (A tal punto que hoy en día buscamos esa incomodidad)

A modo de apreciación personal lo más valioso que tiene la carrera es el capital humano. Desde profesores, cuerpo directivo, colaboradores y alumnos. Las buenas energías abundan y las ganas de trabajar también. San Andrés se caracteriza por tener un cuerpo docente de excelencia, y la carrera de diseño no es la excepción.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

Arbesman, S. (2004). *The Half-life of Facts. Why Everything We Know Has an Expiration Date*. (1.ª ed., Vol. 1). Current.

Cámara Argentina del Libro. (2020). *Informe de Producción del Libro Argentino*. ISBN.AR. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <https://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/2021.03.29-Informe-Producción-Anual-2020.pdf>

CERLALC - Unesco. (abril, 2020). *Lectura en papel VS Lectura en pantalla*. Centro Regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. Recuperado el 16 de octubre de 2021, de [https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/04/Cerlalc\\_Publicaciones\\_Dosier\\_Pantalla\\_vs\\_Papel\\_042020.pdf](https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/04/Cerlalc_Publicaciones_Dosier_Pantalla_vs_Papel_042020.pdf)

Djament, L. (Septiembre, 2021). *Una entrevista oral con la editora Leonora Djament*. Entrevistadores: Delfina Aglianon, Isa Di Pascuale, Francesca Molinari, Ignacio Cabral, Azul Bakchellian y Maximo Geraci. Universidad de San Andrés, Argentina.

Federación de Gremios de Editores de España. (2019). *Comercio Interior del Libro en España*. Recuperado el 16 de octubre de 2021, de [https://www.federacioneditores.org/img/documentos/comercio\\_interior\\_2019.pdf](https://www.federacioneditores.org/img/documentos/comercio_interior_2019.pdf)

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (2.ª ed., Vol.3). DeBolsillo.

*GPT-3 and Everything About it*. [Thawea] (27 de Marzo de 2022). On June 11, 2020, OpenAI, an artificial intelligence research lab situated in San Francisco, released their latest version of their AI system that can mimic human language, GPT-3. medium.com. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://thawea3000.medium.com/gpt-3-and-everything-about-it-85817bf6e6d3>

Hastings, R. [Ted Talks]. (24 de agosto de 2018). *Cómo Netflix cambió el entretenimiento y hacia dónde se dirige* [Vídeo]. TED. [https://www.ted.com/talks/reed\\_hastings\\_how\\_netflix\\_changed\\_entertainment\\_and\\_where\\_it\\_s\\_headed?language=es](https://www.ted.com/talks/reed_hastings_how_netflix_changed_entertainment_and_where_it_s_headed?language=es)

Hiroshima University. (31 de marzo de 2021). *Millennials and Generation Z are more sustainability-orientated, even when it comes to money, researchers find*. ScienceDaily. Recuperado el 12 de junio de 2022, de [www.sciencedaily.com/releases/2021/03/210331103635.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2021/03/210331103635.htm)

Hornigold, T. (25 de octubre de 2018). The First Novel Written by AI Is Here—and It’s as Weird as You’d Expect It to Be. singularityhub.com. Recuperado el 14 junio de 2022, de <https://singularityhub.com/2018/10/25/ai-wrote-a-road-trip-novel-is-it-a-good-read/>

Horta, D.M. (19 de enero de 2020) *El futuro de la industria editorial en diez claves: de los libros transmedia al Big data como editor*. WMagazín. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de <https://wmagazin.com/relatos/el-futuro-de-la-industria-editorial-en-diez-claves-de-los-libros-transmedia-al-editor-big-data/>

Kundu, S. [Editorial - The Research Nest]. (1 de agosto de 2020) *Interesting Novels Written By Artificial Intelligence*. medium.com. Recuperado el 14 junio de 2022, de <https://medium.com/the-research-nest/interesting-novels-written-by-artificial-intelligence-d407e330fe07>

Linch, T. (Septiembre, 2021). *Una entrevista oral con el editor Tomás Linch*. Entrevistadores: Delfina Aglianon, Isa Di Pascuale, Francesca Molinari, Ignacio Cabral, Azul Bakchellian y Maximo Geraci. Universidad de San Andrés, Argentina.

*Maker spaces en la escuela: la recuperación del aprender haciendo*. (S/F). cippec.org. Recuperado el 27 de junio de 2022, de <https://www.cippec.org/innovaciones-educativas/maker-spaces-en-la-escuela-la-recuperacion-del-aprender-haciendo/>

Martinez, V. (20 de febrero de 2014). *El Pensamiento Sistémico en los procesos de diseño*. Seminario de Sostenibilidad por Víctor Martínez. IED Madrid. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://iedmadrid.com/noticias/el-pensamiento-sistemico-en-los-procesos-de-diseno-seminario-de-sostenibilidad-por-victor-martinez/>

McKinsey. Francis, T. and Hoefel, F. (12 de noviembre de 2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. The influence of Gen Z—the first generation of true digital natives—is expanding. mckinsey.com. Recuperado el 12 de junio de 2022, de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

McKinsey. Henisz, W. Koller, T. and Nuttall. R. (noviembre 2019) *Five ways that ESG creates value*. McKinsey.com. Recuperado el 12 de junio de 2022, de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>

Mellado, A. (2021) *Claves de la transformación digital del negocio del libro impreso* (parte 1). actualidadeditorial.com. Recuperado el 6 noviembre de 2021, de <https://www.actualidadeditorial.com/claves-transformacion-digital-del-negocio-del-libro-impreso-parte-1/>

Peckham, E. (12 de noviembre de 2020) *Contenido, consumo y cultura: Perspectivas del sector del entretenimiento*. Facebook.com. Recuperado el 3 septiembre de 2021, de [https://scontent.faep8-2.fna.fbcdn.net/v/t39.8562-6/10000000\\_844391966334770\\_2285512771935604584\\_n.pdf/FBIQ\\_Media\\_And\\_Entertainment\\_Behaviors\\_Report.pdf?\\_nc\\_cat=104&ccb=1-7&\\_nc\\_sid=ad8a9d&\\_nc\\_ohc=--qR0Y6Y4I8AX8wvH2a&\\_nc\\_oc=AQkknje9yE0oTLxumxSdOOJPLUUWe9u77uFnof84nLadKW1pzPVfYvyqZsOwaufUnQM&\\_nc\\_ht=scontent.faep8-2.fna&oh=00\\_AT-MyMfcyg6G6a6-rNx41G1B7gJYNNQvd6u5EybdmwvsyA&oe=62E182FE](https://scontent.faep8-2.fna.fbcdn.net/v/t39.8562-6/10000000_844391966334770_2285512771935604584_n.pdf/FBIQ_Media_And_Entertainment_Behaviors_Report.pdf?_nc_cat=104&ccb=1-7&_nc_sid=ad8a9d&_nc_ohc=--qR0Y6Y4I8AX8wvH2a&_nc_oc=AQkknje9yE0oTLxumxSdOOJPLUUWe9u77uFnof84nLadKW1pzPVfYvyqZsOwaufUnQM&_nc_ht=scontent.faep8-2.fna&oh=00_AT-MyMfcyg6G6a6-rNx41G1B7gJYNNQvd6u5EybdmwvsyA&oe=62E182FE)

Peirano, M. (2019). *El enemigo conoce el sistema* (1.ª ed., Vol. 1). Debate.

Schwab, K. (25 de septiembre de 2019) *Hundreds of thousands of people read novels on Instagram. They may be the future*. fastcompany.com. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de [https://www.fastcompany.com/90392917/the-next-big-reading-platform-may-be-instagram?partner=rss&utm\\_source=rss&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=rss+fastcompany&utm\\_content=rss?cid=search](https://www.fastcompany.com/90392917/the-next-big-reading-platform-may-be-instagram?partner=rss&utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss+fastcompany&utm_content=rss?cid=search)



Shameem, S. [@sharifshameem]. (13 de julio de 2020) *This is mind blowing. With GPT-3, I built a layout generator where you just describe any layout you want, and it generates the JSX code for you.* twitter.com. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://twitter.com/sharifshameem/status/1282676454690451457>

Simonite, T. (22 de julio de 2020) *Did a Person Write This Headline, or a Machine?.* wired.com. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.wired.com/story/ai-text-generator-gpt-3-learning-language-fitfully/>

Spencer, A. (13 de octubre de 2019) Cambridge Festival of Ideas: *Is social media killing off book reading?.* cambridgeindependent.co.uk. Recuperado el 20 agosto de 2021, de <https://www.cambridgeindependent.co.uk/whats-on/is-social-media-killing-off-book-reading-9085969/>

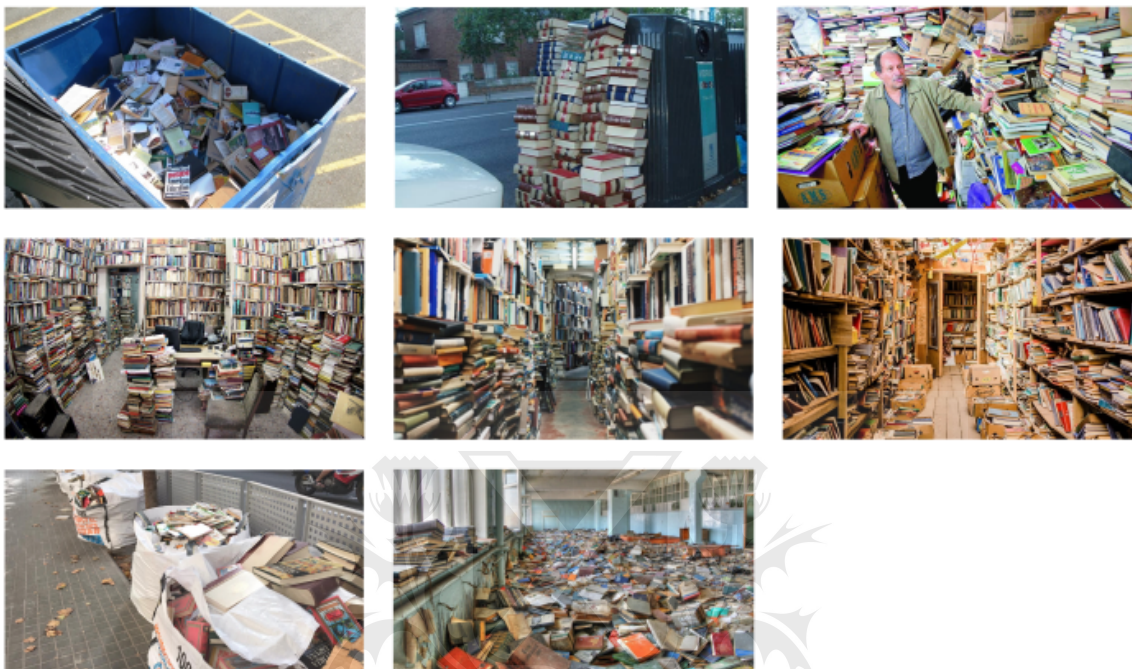
Statista Research Department. (27 de septiembre de 2021) *Consumo mundial de papel y cartón.* Statista.com. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://es.statista.com/estadisticas/600580/consumo-mundial-de-papel-y-carton/>

Tiseo, I. (25 de mayo de 2022). *Consumption of paper and paperboard in selected countries worldwide in 2020.* Statista. Recuperado el 11 de junio de 2022, de <https://www.statista.com/statistics/240565/consumption-volume-of-paper-and-paperboard-in-selected-countries/>

## Anexo

Anexo 1:

Imágenes sobre excedente de stock y ejemplares desechados.



Anexo 2:

Video explicativo de DALL.E 2: <https://www.youtube.com/watch?v=qTgPSKkjfVg>

Anexo 3:

Suscripciones disponibles a la fecha, 24 de julio de 2022, que ofrece MALBA.

•	<b>MALBA AMIGO</b>	ARS \$ 900 mensuales	+
•	<b>MALBA AMIGO PLUS</b>	ARS \$ 1500 mensuales	+
•	<b>MALBA AMIGO ALIADO</b>	ARS \$ 3000 mensuales	+
•	<b>MALBA AMIGO MENTOR</b>	ARS \$ 6000 mensuales	+
•	<b>MALBA JOVEN</b>	ARS \$ 550 mensuales	+