



*Escola de
Pós-graduação de
Marketing
Internacional*

**Proyecto de Lanzamiento en Argentina de una
empresa de origen brasileño
dedicada a la oferta de libros electrónicos (*e-
Books*) dirigida al mercado técnico y académico
- análisis del comportamiento de compra del
consumidor potencial**

Trabajo de investigación para la obtención del grado de
Magister en Marketing Internacional de la
Escola de Pós-graduação de Marketing Internacional
Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad de La Plata -

Profesor Director de Tesis:
Prof. Aldo Albarellos

Presentado por:
Mathias Freire de Carvalho
Rua Dr. Martins de Oliveira 529
São Paulo SP
CEP 05638-030
Brasil

Fecha de entrega: 22 de Junio de 2018

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi padre, Victor, a quien siempre admiré y que me enseñó el gusto por aprender. A mi madre, Ulrike, quien siempre me apoyó –y apoya–, en todas las ocasiones. Y a mi mujer, Ana Carolina, cuya comprensión, amor y cariño me permiten ser una persona mejor.

Agradecimientos

Muchísimas gracias a mi director de tesis, el Profesor Aldo Albarellos, por toda su orientación, dedicación y paciencia para conmigo. Su participación en este trabajo fue instrumental tanto para mi desarrollo personal como académico.

Gracias a mis colegas y a los amigos que tuve la oportunidad de encontrar durante nuestros estudios. Deseo que grandes oportunidades profesionales y académicas se les presenten.

Gracias al director de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional – Dr. Rogelio Simonato, por el soporte al programa.

Gracias al señor Daniel Benchimol - Director del Proyecto451, y al señor Osvaldo Pacheco – director de la empresa Pluma Digital, por su disponibilidad y por compartir sus conocimientos del mercado.

Gracias a la administración de la UNLP, por su orientación y atención con nuestro grupo del programa de Maestría en Marketing Internacional.

Gracias a la *Livraria Cultura*, que me permitió usar su marca como caso de estudio.

Y, finalmente, gracias a todos los profesores y profesionales de la UNLP, que nos guiaron en nuestra jornada.

A todos ellos reitero mi más sincero agradecimiento.

“An investment in knowledge pays the best interest.”

Benjamin Franklin

Índice

Contenido

Dedicatoria	2
Índice	5
Resumen	8
Abstract	9
Lista de cuadros	10
Lista de tablas	11
Glosario	13
1. Objetivos del trabajo.....	16
1.1. Objetivo general.....	16
1.2. Objetivos específicos	16
1.3. La organización del trabajo.....	16
2. Aspectos Introdutorios.....	18
2.1. La Competitividad en Argentina.....	18
2.2. Las estrategias de competitividad en las empresas digitales.....	20
2.3. La oferta de productos digitales basados en internet.....	22
2.4. Las TICs.....	26
2.5. Las particularidades de los distintos mercados a tener en cuenta en un negocio digital	29
2.6. El mercado editorial y su relación con el mercado digital.....	30
2.7. La importación de libros en Argentina	35
2.8. El mercado editorial digital y los objetivos de la tesis.....	37
2.9. Algunas definiciones de términos relacionados con el presente trabajo.....	39
3. Metodología propuesta para esta investigación	41
3.1. Razones para la elección de la metodología positivista.....	42

3.2. Métodos de investigación utilizados	43
3.2.1. Investigación cualitativa.	43
3.2.2. Encuesta de muestreo no probabilístico.	44
3.2.2.1. Datos primarios.	44
3.2.2.2. Porcentaje.	45
3.2.2.3. Período de tiempo.	45
3.2.2.4. Población objeto.	45
4. El mercado digital.....	47
4.1. Los factores que pueden influir en el éxito de un negocio editorial digital	47
4.2. Introducción sobre el mercado, el segmento y características de uso del producto.....	48
4.3. El mercado en Argentina	52
4.4. La oferta de producto digital y el consumidor.....	59
5. Análisis PEST para el macroentorno	61
5.1. Aspectos políticos y legales.....	62
5.2. Aspectos económicos y de consumo	63
5.3. Los aspectos sociales y culturales	68
5.4. Los aspectos tecnológicos.....	69
6. Los ejes estructurales del producto	71
6.1. El producto propuesto con respecto al subsegmento investigado	74
7. La propuesta de Valor	82
8. El análisis de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter	86
8.1. Los competidores del mercado.....	87
8.2. Los proveedores	87
8.3. Los clientes	91
8.4. Los nuevos competidores entrantes.....	91
8.5. La amenaza de los productos sustitutos	92
9. El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA	94

9.1. Factores externos	95
9.2. Oportunidades	97
9.3. Amenazas	99
9.4. Fortalezas y debilidades preliminares	101
10. El posicionamiento en el subsegmento académico y técnico de libros digitales.....	103
10.1. Adopción de tecnología - ejes preliminares:.....	104
10.2. Consideraciones sobre ejes de adopción del producto.....	106
10.3. Expectativa y actuación de uso sostenible del producto	108
10.4. Comentario sobre las diferencias técnicas entre libros y textos de estudios digitales en este trabajo	114
11. Encuesta realizada a alumnos de grado y posgrado en Argentina	116
11.1. Análisis y conclusiones sobre la encuesta realizada en Argentina:	116
12. Conclusiones generales y limitaciones de la tesis.....	128
12.1. Conclusiones generales	128
13. Sugerencia de investigación futura	132
14. Referencias y bibliografía.....	134
14. 1 Referencias.....	134
Internet:	134
14.2. Bibliografía consultada.....	137
Libros:	137
Periódicos:	138
Internet:	141
Anexo I - Modelo de encuesta para la investigación	149
Anexo II - Tabla de Modelos de Lectores y Formatos de Libros electrónicos (hasta 03 julio de 2017).	158

Resumen

Los instrumentos con que los estudiantes de la enseñanza superior adquieren conocimiento, además de la calidad del contenido, ejercen gran impacto en el proceso de aprendizaje. El segmento académico evoluciona a un ritmo que los actuales artefactos de enseñanza, en especial los libros y textos académicos, no logran acompañar. Hay una gran oportunidad, para minoristas y editoriales latinoamericanos, de reposicionar sus marcas por medio de estrategias de ofertas innovadoras de productos y servicios digitales – en ese trabajo, en Argentina. El presente trabajo está estructurado como sigue: introducción al tema, descripción de la metodología propuesta. Los ejes estratégicos y de éxito, considerados el macroambiente y características del subsegmento de editoriales académicos. Los ejes estructurales del producto propuesto (*e-Book* o *e-Textbook*) en la cadena de suministros del subsegmento, además del posicionamiento propuesto y ventajas competitivas potenciales en el microentorno. Aspectos correlativos al potencial de adopción y continuidad de uso del producto en el subsegmento. Una encuesta exploratoria realizada con alumnos de grado y posgrado. Las conclusiones obtenidas y restricciones del estudio, así como las sugerencias para una investigación futura. Esta investigación provee una base de conocimiento para que las empresas, a partir del caso de estudio propuesto, logren desarrollar planes de acción destinados a posicionar sus marcas en el subsegmento identificado en Argentina, solidificando el posicionamiento junto al consumidor de libros y textos de estudios académicos digitales.

Palabras clave: Libros digitales, textos de estudio digitales, ventajas competitivas, marketing digital, cocreación de valor.

Abstract

The instruments with which higher education students acquire knowledge, in addition to the quality of the content, have a great impact on the overall learning process. The academic market segment evolves at a pace with which most traditional teaching materials, especially books and academic texts, fail to keep up. There is thus an opportunity, for Latin American retailers and publishers, to reposition their brands through innovative strategic offers of digital products and services - in this article, in Argentina. The present body of work is structured as follows: introduction to the topic, description of the proposed methodology. The strategic and success axes, considered the macro-environment and characteristics of the sub-section of academic publishers. The structural axes of the proposed product in the subsegment supply chain, as well as the proposed positioning and potential competitive advantages in the microenvironment. Corresponding aspects to the adoption potential and usage continuity of the product (e-Book or e-Textbook) for the proposed subsegment. An exploratory survey conducted with undergraduate and graduate students. The conclusions reached and restrictions identified, as well as suggestions for future research. This research work provides a knowledge framework, so that companies - based on the proposed case study, might develop action plans destined to position their brands in the identified subsegment in Argentina, solidifying the positioning next to the academic consumer.

Keywords: e-books, e-textbooks, competitive advantage, digital marketing, value cocreation

Lista de cuadros

CUADRO 1 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE INFORMES (2011-2017) DE CAL	32
CUADRO 2 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL GLOBAL E-BOOK REPORT 2017	49
CUADRO 3 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE VENTAS DE E-BOOKS DE EDITORIALES HISPANAS / BOOKWIRE ⁽⁵¹⁾	50
CUADRO 4 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE VENTAS DE E-BOOKS DE EDITORIALES LATINOAMERICANAS ⁽⁵¹⁾	51
CUADRO 5- FUENTE: DATOS DE LA PRODUCCIÓN SEC, 2017, AGENCIA ARG DE ISBN	53
CUADRO 6 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE DISTRIBUCIÓN DE EDITORES SEGÚN SU ACTIVIDAD (1ER SEMESTRE DE 2016), CERLALC.....	67
CUADRO 7 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN LA ‘MATRIZ DE LA OPORTUNIDAD DIGITAL’, BCG	73
CUADRO 8– FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN MODELO DE UNA CADENA ALTERNATIVA DE SUMINISTROS DE LIBROS DIGITALES	75
CUADRO 9– FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE MODELO REPRESENTATIVO DEL MACROENTORNO, EL AMBIENTE OPERATIVO Y EL AMBIENTE DE LA EMPRESA	84
CUADRO 10- FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER (1979).....	86
CUADRO 11– FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE ADOPCIÓN DE E-TEXTBOOKS, VENDRELL-HERRERO ET AL. (2016).....	109
CUADRO 12- FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL ANÁLISIS DEL ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE CONTINUIDAD DE USO DE E-TEXTBOOKS, VENDRELL-HERRERO ET AL. (2016)	110
CUADRO 13 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, MODELO UTAUT2, VENKATESH ET AL. (2012).....	111

Lista de tablas

TABLA 1 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL N.C.M. DE LIBROS (REGISTRO OFICIAL).....	33
TABLA 2 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON DATOS PORCENTUALES DE USUARIOS MÓVILES / SMARTPHONES SOBRE LA POBLACIÓN EN ARGENTINA	55
TABLA 3 - VOLUMEN DE USUARIOS DE SMARTPHONES EN ARGENTINA (MILLONES)	56
TABLA 4 - VOLUMEN DE DATOS DE BANDA ANCHA MÓVIL EN ARGENTINA.....	56
TABLA 5 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA MATRIZ FODA PARA LA LIBRERÍA CULTURA - TABLA MERCADO DE ARGENTINA.....	95
TABLA 6 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - MODELO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	104
TABLA 7 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - OBJETIVO DE USO DE LIBROS DIGITALES	117
TABLA 8 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - PERFIL DEL MUESTREO TOTAL OBTENIDO	118
TABLA 9 - FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - CANTIDAD DE RESPUESTAS	119
TABLA 10 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - FINALIDAD DEL USO DE LDS	119
TABLA 11 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - FUENTES DE DESCARGA DE LDS PARA USUARIOS DE LECTORES DIGITALES	120
TABLA 12 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - PERCEPCIONES SOBRE COPIAS ILEGALES DE LDS	121
TABLA 13 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - MARCAS/TIPOS DE DISPOSITIVOS* PARA LDS MÁS USADOS PARA ESTUDIOS	122
TABLA 14 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - VENTAJAS EN EL USO DE LECTORES DIGITALES	123
TABLA 15 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - DESVENTAJAS EN EL USO DE LECTORES DIGITALES	123
TABLA 16 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - VENTAJAS AL LEER LIBROS DIGITALES.....	125
TABLA 17 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - DESVENTAJAS AL LEER LIBROS DIGITALES.....	125

TABLA 18 – FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE LA ENCUESTA REALIZADA - PLATAFORMAS DE DESCARGA MÁS USADAS PARA

OBTENER LDS* 126

Glosario

Lista de palabras y abreviaciones del texto

Brecha digital – diferencia de capacitación en TICs entre los países desarrollados y en desarrollo.

Brick-and-mortar - establecimiento o negocio basado en activos físicos.

CAPEX – *Capital Expenditure*, Gasto de Capital.

CERLALC - Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe

Copyright – derechos de autor

DJAI - Declaración Jurada Anticipada de Importación.

e-Book – *electronic book*, libro electrónico de contenido digital, o 'libro digital'.

e-PUB - formato de archivo digital estándar específico para *e-Books*

e-Publishing – *electronic publishing*, publicaciones electrónicas.

e-Reader – *electronic reader*, lector de libros electrónicos.

e-Textbook – *electronic textbook*, libros de textos electrónicos.

Extranet - red privada que utiliza protocolos web de comunicación para compartir, de manera segura, los procesos de información y operación propietarios de una organización.

FCCP - *Foreign Consumer Culture Positioning*, Posicionamiento de Consumidor Cultural Extranjero.

GCCP - *Global Consumer Culture Positioning*, Posicionamiento de Consumidor Cultural Global.

Hard-sell – venta/publicidad directa o agresiva.

IaaS – *Infrastructure-as-a-Service*, Infraestructura como Servicio.

La nube – cloud, recursos y servicios que se utilizan recursos de manera remota por Internet.

IVA - Impuesto al valor agregado

ISBN - International Standard Book Number, Número Internacional Normalizado del Libro

LCCP - *Local Consumer Culture Positioning*, Posicionamiento de Consumidor Cultural Local.

Mailing lists - lista de correo electrónico.

OMC – Organización Mundial del Comercio.

Overhead – conjunto de gastos generales, cuyos costos por unidad producida no están consignados, por no referirse al trabajo ni a la materia prima.

PaaS - *Platform as a Service*, plataformas como servicio.

Plataforma digital – ambiente electrónico accesible por la WEB, de relacionamiento / comercio electrónico, basado en ‘la nube’.

Portable Document Format (PDF) – formato de documento portable, tipo de fichero o archivo digital para lectura de textos imprimibles en formatos estándares.

Service Dominant Logic (S-D logic) - Lógica del Servicio (SDL), logrando características de ‘servitización’ sobre productos.

Soft-sell – venta/publicidad indirecta o discreta.

T.I. - Tecnología de Información.

TIC – Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TRIMs - *Trade Related Investment Measures*, Acuerdo sobre Medidas de Inversiones Relacionadas al Comercio.

UDC - unidad de decisión de compra.

UEN - unidad estratégica de negocios.

UNLP – Universidad Nacional de La Plata.

UTAUT2 – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, versión 2 (2012).

1.Objetivos del trabajo

La tesis está organizada por la siguiente estructura de investigación.

1.1. Objetivo general

El presente trabajo propone dimensionar el potencial estratégico y la factibilidad de una nueva plataforma de ventas de producto digitales y culturales –por medio de soporte en ‘la nube’ como popularmente son conocidas dichas interfaces digitales accedidas remotamente–, como puerta de entrada de la editorial brasileña a Argentina, nuevo segmento de mercado extranjero.

1.2. Objetivos específicos

Primero se propone identificar las condiciones del macro y micro ambiente, así como los ejes estructurales del negocio en su etapa incipiente o de entrada en subsegmento de mercado. A continuación, se describen los factores de convergencia en la plataforma de comercio electrónico, con enfoque en la adopción de Tecnología de Información –en adelante, T.I.– específica, para la creación de valor sostenible al consumidor objeto. Por último, se pretende explorar las ventajas competitivas esperadas *vis-à-vis* las características principales del subsegmento de *e-Books* técnicos/académicos en Argentina.

1.3. La organización del trabajo

Para una mejor lectura y seguimiento, el trabajo ha sido ordenado del modo particular que se detalla a continuación. La primera parte introduce el estudio, y presenta las razones por las cuales es relevante para la investigación propuesta y para las empresas que se propongan invertir en el subsegmento identificado. La segunda parte describe la metodología propuesta. La tercera parte presenta los ejes estratégicos y de éxito considerados en el estudio – con respecto al análisis del macroentorno y características del segmento investigado. La cuarta parte analiza, desde la perspectiva del macro y microentorno, los ejes estructurales del producto en la cadena de suministros del subsegmento, además del posicionamiento propuesto y las ventajas competitivas potenciales del producto. La quinta parte analiza aspectos correlativos al potencial de adopción tecnológica para el producto en el subsegmento y su consumidor. La sexta parte presenta una encuesta realizada con alumnos de grado y posgrado de Argentina, como manera de comparar los resultados de la literatura existente con datos empíricos preliminares. Las partes 7 y 8 presentan, respectivamente, las conclusiones de la presente investigación, así como algunas sugerencias para una investigación futura.

2. Aspectos Introductorios

2.1. La Competitividad en Argentina

El progreso observado en diversos indicadores de competitividad en los últimos tiempos en Argentina promete escenarios favorables para nuevos negocios que apuesten a la innovación, particularmente en los subsegmentos de educación, negocios digitales y la comunicación móvil.

De acuerdo con el más reciente Informe Global de Competitividad¹, el índice global de competitividad para la Argentina ha mejorado en dos posiciones con respecto al periodo anterior (de 106^a en 2015-16 a 104^a en 2016-17), pero está lejos del ranking de 2012 (94^a). De acuerdo con datos disponibles, este desarrollo ocurrió:

(...) principalmente por la innovación y factores de sofisticación, lo que refleja una mejor preparación para hacer frente a un ambiente futuro. La calidad de las instituciones mejoró principalmente a través de la protección de la propiedad intelectual y un marco jurídico más eficaz. La calidad de la educación y el uso de competencias muestran signos

¹World Economic Forum, Klaus Schwab Ed. - The Global Competitiveness Report, 2016–2017 (agosto de 2017). Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

de progreso, así como la eficiencia de los mercados de bienes².

Hay signos de potencial de crecimiento a largo plazo, y se espera que el desarrollo económico continúe, a pesar de las dificultades actuales con la baja de demanda de mercados externos para las exportaciones argentinas, las altas tasas, la alta inflación, la regulación gubernamental, el acceso al financiamiento y la burocracia, factores que, entre otros, tornan más difícil (pero no imposible) la transición del macroambiente hacia un modelo orientado al mercado.

Argentina es uno de los países reportados como en curso para escapar de la ‘trampa de ingresos medios’³ en Latinoamérica –además de ser la tercera mayor economía de la región–. El país está en etapa de transición entre los estados de desarrollo de *Efficiency-driven* y *Innovation-driven*⁴. Lo pilares⁵ de educación superior y capacitación (5°), dinamismo de negocios (11°) y capacidad de innovación (12°), presentados en el informe, posicionan al país como un mercado adecuado para el lanzamiento de una marca basada en un producto con características y dinámicas propias del mercado digital, como manera de entrada a un nuevo mercado extranjero. Los libros digitales poseen características muy compatibles con los segmentos y subsegmentos en los cuales los productos orientados

²En inglés: ‘(...) mainly by innovation and sophistication factors, reflecting better preparedness to cope with a changing future environment. The quality of institutions improved mainly through better intellectual property protection and a more efficient legal framework. The quality of education and use of talent show signs of progress, as does the efficiency of goods markets.’ Recuperado de: http://reports.weforum.org/pdf/gci-2016-2017/WEF_GCI_2016_2017_Profile_ARG.pdf

³Ocurre cuando los países crecen rápidamente en sus primeras etapas de desarrollo, pero se estancan cuando se acercan a los niveles medios de ingresos *per capita*. En Latinoamérica, solamente Argentina, Chile y Uruguay salieron / están saliendo de este estado. El *OECD Development Centre* define ‘ingreso medio’ como entre US\$ 2.000,00 y US\$ 11.750,00 (niveles constantes de 1990).

⁴El modelo de ‘etapas de crecimiento económico’ es uno de los principales modelos históricos de crecimiento económico. Fue publicado por el economista estadounidense Walt Whitman Rostow en 1960. El modelo postula que el crecimiento económico se produce en cinco etapas básicas, de longitud variable.

⁵Pilares del Modelo Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (agosto de 2017). Recuperado de: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/methodology/>

por la innovación y los servicios (como, por ejemplo, los productos culturales) tendrán más oportunidades de éxito.

2.2. Las estrategias de competitividad en las empresas digitales

Las empresas que se desempeñan en el mundo digital basan sus estrategias de innovación de productos y servicios en avances de la tecnología, generando un impacto positivo de su Cadena de Valor.

Entre los ejes críticos para la competitividad de la empresa –obtenidos de manera continua–, están la investigación y el desarrollo, la innovación de procesos y productos, el modelo de negocios, así como también la obtención y ampliación del conocimiento sobre las preferencias del consumidor⁶.

La naturaleza de la innovación ha cambiado, ahora ocurre tanto fuera de la empresa como dentro de ella –es por la ‘cocreación’, palabra clave en mercados con ciclos más cortos de producto y objetivos basados en eficiencia– tornando sostenible la flexibilidad de adaptación de la propuesta de valor a diversos segmentos de clientes como parte de la visión estratégica organizacional.

Siempre con el objetivo de obtener mayor eficacia en procesos de gestión, las empresas que operan en mercados digitales son *“high velocity industries that operate in regimes of rapid and discontinuous environmental change is achieved through continuous product and service innovation and firms are not heavily competing on cost”*⁷ (Dooley,

⁶ Informaciones con respecto a la competitividad digital global, del informe ‘The Global Information Technology Report 2016’, del WEF (agosto de 2017). Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

⁷ ‘Las industrias de alta velocidad que operan en regímenes de cambio ambiental rápido y discontinuo, se logran mediante la innovación continua de productos y servicios, dado que las empresas no compiten fuertemente en costos’. [Traducción del autor].

2016); buscan constantes innovaciones y, por lo tanto, necesitan tornarse expertas en finanzas, recursos humanos, gestión de costos, y otras áreas más que generan impactos positivos en la cadena de valor –incluyendo nuevas capacidades que muchas de las empresas hasta hoy no logran desarrollar, tales como el *design strategy*, *innovation research* y *cocreation*⁸, fuentes de nuevas ideas e iniciativas de diversos frentes de negocios (Ferrante-schepis, 2017) –. Una parte considerada primordial se encuentra en la definición de las capacidades consideradas como centrales de la organización (Prahalad & Hamel, 1990), tornándolas nodos de contacto entre cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio –en adelante UEN–, obteniendo ventajas estratégicas deseables a los intereses comerciales identificados. Entretanto, un desafío recurrente consiste en transformar las capacidades ‘potenciales’ (teóricamente existentes) e identificadas en cada UEN, para que se transformen en recursos palpables, ya instalados, para los programas en “(...) las actividades y no tanto en las capacidades, en reflexionar sobre cosas que hace la empresa en relación con la ventaja competitiva” (Neto, 1997).

Las empresas a menudo adoptan posiciones distintas, de más valor, en cada mercado donde estén presentes, y necesitan posicionar sus marcas y estrategias de negocios de manera distinta –equilibrando sus productos globales con las características locales valoradas en cada mercado, adoptando preceptos destacadamente pluralistas, y adaptándose las marcas y mercadotecnia –en adelante MKTG–, mix de productos y servicios globales (o internacionales) a realidades de nuevos mercados (Westjohn, Arnold, Magnusson, & Reynolds, 2016)–. En lo que concierne a las escuelas clásicas de

⁸‘Estrategia de diseño, innovación y cocreación’. [Traducción del autor].

estrategias –referencias que las organizaciones adoptan para, en el caso de este trabajo, utilizar recursos que estén alojados en ‘la nube’ (plataformas digitales privadas o públicas, las *Platform as a Service* –en adelante *PaaS*)–, éstas en particular adoptan estrategias tales que logran ser –al mismo tiempo– integradoras y agentes de cambio, transformadoras internas y del entorno, revolucionarias y revitalizadoras con procesos de aprendizaje continuo de innovación; características de la escuela de integración (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

2.3. La oferta de productos digitales basados en internet

Además de las particularidades que presenta el abordaje de nuevos mercados ‘analógicos’ (u *offline*), los mercados digitales tienen características propias que varían de país en país, algo que obliga a los gestores a profundizar en herramientas específicas además de en modelos de negocios adaptados –es por la ‘localización’ de la oferta que la empresa logra posicionarse–. Se habla aquí del ‘micromarketing’, específicamente del marketing basado en la ubicación del consumidor y apoyado por herramientas de alta tecnología. La utilización de tales recursos por parte de la oferta “esto implica que el micromarketing basado en localización tiene un macropotencial”. (Armstrong & Kotler, 2013), al considerarse plataformas móviles añadidas al marketing de precios/promociones dinámicas y dirigidas a perfiles individuales del usuario en el sistema (relación ‘uno-a-uno’ entre la oferta y el consumidor).

Por tal abordaje, el **macroambiente** se torna continuamente más propicio para inversiones en innovación –por cambios en el factor regulatorio– surgen nuevos productos y servicios –o por lo menos productos y servicios rediseñados para adecuarse a los segmentos identificados– en los mercados digitales que hoy se han especializado.

Para productos basados en Internet, las estrategias integradoras pueden ser fuente tanto de ventajas como de desventajas, variables en cada caso, según cómo las áreas de la organización absorban la postura estratégica para orientarla en las líneas de acción a tomar⁹. En el trabajo propuesto, la estrategia de desarrollo de productos digitales en un nuevo mercado necesita tener en cuenta las características locales del consumidor, la estructura de los procesos de compra y consumo por medio de plataformas, las características de los mercados correlativos (ej.: infraestructura de red, calidad de acceso, base de dispositivos móviles para la lectura de los libros electrónicos (*e-Books*), etc.), las fuerzas y debilidades de la competencia local, los condicionantes macroeconómicos y microeconómicos, entre otros factores de influencia.

Sobre las oportunidades de generación de demanda, el concepto de la cola larga propone –como lo define Anderson (2008)–, que los productos posicionados en segmentos y subsegmentos –por no atraer gran volumen de demanda (distinto de aquellos que proveen a un público mayoritario)–, cuando se combinan en ambientes digitales (las plataformas de comercio electrónico) llegan a abarcar una porción significativa y sustentable a largo plazo, normalmente no alcanzable o interesante para las marcas que utilizan canales tradicionales de ventas. Esto tiene gran relevancia en el trabajo aquí propuesto, teniendo en cuenta que el mercado objeto para la empresa tiene ‘puertas de entrada’ no exploradas por plataformas digitales en las cuales el consumidor y los distintos proveedores no se encuentran concentrados, tal como en mercados más tradicionales, pero donde hay una ‘demanda latente’ potencial. En las plataformas

⁹Empresas que dependen de una gran capacidad de adaptación e innovación de mercado, operan con estrategias que afectan así su estructura organizacional, implicando posicionamientos que promueven el cambio (Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 1998).

digitales no hay límites para que se alcancen ventas –según la ‘98 % rule’ como propone el autor– de la casi totalidad del stock¹⁰, centrando las operaciones principalmente en el comportamiento del comprador (por medio de un minucioso análisis de utilización del sistema –incluso la navegación y presentación de pantallas, selección de *links*, historial de ventas o búsquedas cruzadas con una inteligencia de sugerencia de ofertas, entre otras acciones–), resultando en una presencia constante y –más eficaz que los esfuerzos de marketing y promoción realizados en los canales tradicionales–, generando un aprendizaje constante y regularmente reaplicado en nuevas acciones de ‘contacto’.

Además de todo el sistema de MARKETING relacional (Roth, 1995, pp. 80-81), el sistema se basa en una inteligencia que aplica tanto al contenido, al proceso de presentación adecuado al segmento o subsegmento deseado, cómo a la presentación de valor frente a una estrategia de precios dinámicamente propuestos (Nagle & Holden, 2002) sobre variables geográficas, de perfil de compras y otras más (promocionales, puntuales y automáticas) y en una eficaz gestión de los costos. La demanda no se define por el principio de escasez, o el de masa crítica mínima de compradores. En mercados tradicionales, la demanda se define por bienes escasos, pues compiten, en principio, para garantizar su obtención. Tradicionalmente, cuanto más escaso el bien, mayor el beneficio (y el precio) para adquirirlo. Pero el concepto de escasez es relativo, pues el acceso a un recurso deberá ser comparado, o existir, en función de, entre otros factores, su disponibilidad y capacidad de generar valor frente a las condiciones impuestas a su

¹⁰Cris Anderson, el autor del libro ‘*The Long Tail*’ (2008) y editor de la revista *Wired*, propone que al menos una unidad del 98% de los productos ofertados en los sitios de comercio electrónico más conocidos (Amazon, E-bay, etc.) será comercializada periódicamente (en cada trimestre), algo imposible de esperar en las tiendas físicas por limitaciones logísticas y de costos de *stock*. Los avances del canal digital permiten una penetración, relación y ubicuidad, entre el proveedor y el consumidor no alcanzable por el minorista tradicional, obteniendo una cobertura más completa del portfolio.

acusación; el 'precio' nominal de la adquisición es sólo uno de ellos. Otros pueden ser la percepción de calidad, conveniencia, transporte, etc., no puramente físicos o logísticos/funcionales, sino también psicológicos. La concepción de escasez en la 'web', aunque basada en puntos similares, no resulta en los mismos efectos, pues los productos y servicios ya disponibles están menos restringidos geográfica y temporalmente, siendo potencialmente más capaces de atender a las motivaciones de consumo de la demanda, así como también de bajar los 'costos de cambio' (frente a una composición de oferta mucho mayor) y su percepción de 'costo de oportunidad' (el costo de no consumir o consumir otra alternativa). Para obtener éxitos, las empresas mantienen una relación firme y duradera con sus clientes, considerándolos como pertenecientes a varios mercados y segmentos simultáneos.

Mantener ventajas competitivas por medio de la innovación tecnológica empieza en la oferta de productos y servicios en conformidad con las necesidades del consumidor, y también se basa en mantener procesos gerenciales concomitantes con la cultura organizacional. El valor percibido por el cliente, necesario para la determinación de la estrategia de la organización, se origina en paralelo en los procesos internos de negocios, entre otros, que se clasifican tanto por la gestión de los consumidores y de operaciones por la empresa, como por procesos de innovación y de dimensión regulatoria y social (Kaplan, R. S., & Norton, 2004). La innovación tecnológica en el campo conocido como 'digital' es hoy un importante componente estratégico, pero no se sustenta solamente con inversiones de Tecnología de la Información –en adelante T.I.–. En determinadas condiciones, la competencia logra reproducir, de una manera u otra, innovaciones técnicas (y las ventajas obtenidas por ellas), las cuales no contribuyen como diferencial competitivo a largo plazo.

2.4. Las TICs

La inversión sostenible y continuada en Tecnologías de la Información y la Telecomunicación, para las organizaciones, se ha constituido en estrategia estándar para la obtención de Ventaja Competitiva.

La estrategia de innovación implica lanzamientos de nuevos productos y servicios adaptados a las cambiantes demandas por parte de los consumidores –extendiéndose para cambiar así las propias empresas y sus modelos de negocios, una adaptación que propicia los verdaderos ejes de ventajas sostenibles frente a la competencia. Es así como la empresa necesita evaluar su estrategia ‘*go-to-market*’ (GTM)¹¹ adaptada al segmento digital.

En mercados de Tecnología de la Información y la Telecomunicación –en adelante TIC–, caracterizados por su alta complejidad, los ciclos de negocios con alta rotación de activos¹² combinados con altos o medianos márgenes de beneficios –como es el caso de las plataformas–, permiten la ocurrencia de saltos de innovación tecnológicos considerados como ‘radicales’ y se tornan más frecuentes de lo que se espera en otros mercados más tradicionales, puesto que “la velocidad y el riesgo de pérdida de control obligan a las organizaciones a la innovación constante y sistemática de su estrategia” (Rodrigo Andrés Gómez Montoya , Abdul Zuluaga Mazo, 2015).

Para lograr las ventajas necesarias para garantizar la competitividad, las empresas recurren –como herramienta de la innovación de la gestión–, a la constante inversión en

¹¹ Friedman, Lawrence (2002). *Go-To-Market Strategy*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann ed.

¹²*high asset turnover*: el índice de rotación y activos es un factor sensible a la condición macroeconómica del mercado y que impacta directamente en el ciclo de conversión de efectivo de las empresas; [Traducción del autor].

nuevas tecnologías, lo que exige de la gestión estratégica una rápida toma de decisiones sobre inversiones en innovación y sobre modelos de negocios que las sostengan.

Tales empresas exitosas son ágiles en el dominio de las nuevas tecnologías, tanto que logran aportar ventajas competitivas, así como en los procesos de gestión estratégicos que permiten el mantenimiento de sus márgenes de beneficios; se distinguen por establecer una relación de continuidad entre la plataforma y sus componentes (en estos casos, el ambiente basado en tecnología donde se ejecutan las interacciones con el mercado) y el consumidor que la utiliza, además de obtener sinergias internas entre los procesos gerenciales necesarios, para emprender operaciones en los medios digitales y una cultura organizacional que los sostengan. En sus etapas iniciales hay una distinción clara entre los productos y servicios nativos y los de empresas asociadas. Con la maduración de la plataforma en un modelo estructura de negocios que puede ser definido como “... *published standard, together with a governance model, that facilitates third party participation*”¹³ (Parker & Alstyne, 2014), podrá absorber determinada oferta creciente de productos externos, aumentando la percepción de valor vigente y agregando nuevos componentes, logrando que la relación con el consumidor siga siendo sostenible, y agregando masa crítica de base de utilizadores –factor crítico de éxito, cómo comentan Parker y Van Alstyne (2005)–. Tal planificación estratégica permite lograr un buen posicionamiento de la marca en el mercado de minorista de editoriales con foco en libros digitales destinados a consumidores académicos y técnicos en Buenos Aires.

¹³Distintamente de los mercados tradicionales, donde los cambios comerciales fluyen de manera bilateral (las empresas compran recursos o entradas, los transforman y agregan subcomponentes para, con valor agregado, vender el producto acabado o resultado), en las plataformas estas relaciones son trilaterales, donde los participantes se afilian con el gestor de la plataforma para así iniciar sus relaciones comerciales utilizando los recursos provistos por la plataforma.

Para mercados basados en Internet, la ocurrencia de cambios frecuentes en ciclos de vida de negocios y procesos operacionales presuponen que se haga un análisis efectivo de las oportunidades y riesgos en la apropiación de tecnología, responsabilidad de la gestión de T.I. Al planificar para el corto plazo, las empresas están cada vez más presionadas a introducir nuevos productos y servicios personalizados, adaptados a las demandas de los consumidores en plazos más cortos (para mantenerse competitivos) antes que sus tecnologías queden obsoletas. El alineamiento de los recursos de tecnología con las líneas estratégicas establecidas permite la eficacia en la toma de decisiones de inversión, un factor crítico de éxito para su existencia en el largo plazo (Kim, 2013). El comercio electrónico se efectúa en un ambiente estructurado –la plataforma en la nube, consistiendo en una estructura centralizadora de datos, donde la captación, movilización y manutención de la lealtad del consumidor, asociados a los efectos catalizadores propios del ambiente, son todos muy destacados (Heylighen, 2017)–. La infraestructura sustenta tanto las operaciones de comercio electrónico como los procesos de la cadena de suministro establecida con desarrolladores de contenido, de sistemas, de proveedores y consumidores de productos y servicios, de gestores y patrocinadores, entre otros. En este sistema, el concepto de *time to consumer*¹⁴ es muy relevante en la propuesta de cumplir con las necesidades del cliente de manera ágil y objetiva, para la

¹⁴“Tiempo al Consumidor” [Traducción del autor] tiene, en el comercio electrónico, una connotación relevante para las dinámicas en plataformas. En los mercados tradicionales, el concepto de “tiempo al mercado” (*time-to-market*) abarcaba el tiempo y esfuerzo necesarios desde la producción hasta la disponibilidad del producto en el minorista; traduce también el momento del posicionamiento del producto en su mercado frente a la competencia, pero en la perspectiva de la distribución. En el concepto de “*time-to-consumer*”, ello está en la posición final de recepción del producto desde su fabricación (por demanda directa), estableciendo una relación directa entre el productor y el consumidor, eliminando los “*middlemen*” (los intermediarios) del proceso.

estrategia deseada¹⁵, prevista para operar en plataformas. Para que una empresa logre entrar en el mercado, necesita evaluar las condiciones más adecuadas con respecto a esa versión ampliada del concepto original del GTM, con foco en consumidores como unidades de consumo.

2.5. Las particularidades de los distintos mercados a tener en cuenta en un negocio digital

Las condiciones de comercio global se están ajustando frente al incremento de acuerdos internacionales.

Una parte significativa –e incremental– del comercio global se efectúa a través de medios digitales, constituyendo el ‘e-Commerce’ una de las principales plataformas para las empresas participantes. También participan la logística y la distribución física de productos comercializados en interfaces digitales.

La velocidad de evolución del ‘comercio digital’ entre países –tradicionalmente reglamentado por leyes y acuerdos comerciales–, no permite que las instituciones gubernamentales responsables (ni tampoco las organizaciones de reglamentación comercial internacional) adopten, en tiempo necesario, reglas y estructuras fiscales/tarifarias/etc., adecuadas a las nuevas demandas generadas por los mercados. Las empresas están, por decirlo así, operando en ‘*terra incognita*’¹⁶.

¹⁵ Las estrategias descritas en un artículo de McKinsey (*NOW NEW NEXT: How growth champions create new value*, (septiembre de 2016) describen tres roles: de ‘inversor’, de ‘creador’ y de ‘desarrollo’, todos basados en su alta proximidad con las necesidades y deseos del consumidor – así como la capacidad de adaptarse a los frecuentes cambios de éste.

¹⁶ La analogía con el término clásico de cartografía hace, en este caso, referencia a los mercados nuevos donde no hay una reglamentación (intra y entre fronteras) establecida, o donde la actual no es más compatible a las nuevas dinámicas vigentes.

El comercio de productos y servicios globales ha cambiado progresiva y enormemente desde el advenimiento de Internet¹⁷, además de generar modificaciones en cómo se condicen operaciones de comercio entre naciones –en especial las consideradas como ‘en desarrollo’–. El comercio electrónico creó una nueva clasificación –con características que impactan en políticas de tarifas de comercio (domésticas e internacionales), clasificaciones regulatorias y políticas de relaciones internacionales de comercio–, lo que al mismo tiempo genera causas y consecuencias poniendo barreras al ritmo de evolución tecnológica que sostiene el *global e-trade* (Richards & Farrokhnia, 2016). La organización más involucrada hoy en las cuestiones pertinentes al comercio global electrónico no logra, entre sus miembros, llegar a resoluciones que permitan elegir reglas que ayuden los países a reglamentar políticas sostenibles para productos y servicios digitales, creando inconsistencias relevantes y lagunas (las ‘brechas digitales’) que cada país probablemente llenará con sus reglas y objetivos propios, con la probable “proliferación de *Free Trade Agreements* – FTAs, o Acuerdos Internacionales, y sus complejas reglas basadas en el origen de los productos, barreras discriminatorias y altos costos de transacción”, heterogéneos y sin una adecuada línea para abarcar el comercio de productos y servicios digitales, además de la infraestructura de comunicación adecuada y para que continúe siendo sostenible (World Economic Forum -WEF, 2012).

2.6. El mercado editorial y su relación con el mercado digital

¹⁷Referenciado en documento elaborado por el Comité de Comercio y Desarrollo (CCD) de la OMC, en 2013 (WT/COMTD/W/193) sobre el impacto del comercio electrónico en las PMYEs, en especial en países en desarrollo visto que su número de usuarios de la red supera, en 2010, los registrados en países desarrollados.

El mercado de editoriales en Argentina se basa en datos de títulos registrados por codificación ISBN –registra un aparente estancamiento de ventas de *e-Books*–. Informaciones disponibles sobre el mercado editorial mundial muestran que el subsegmento de *e-Books* está claramente impulsado por ‘ediciones de autor’, sin registros formales ISBN. Fuentes distintas de datos en Argentina, consultadas por no tener consistencia en los datos oficiales disponibles, sugieren que lo mismo ocurre en Argentina, con el crecimiento del número de pequeños minoristas (librerías especialistas)¹⁸.

Lo mismo ocurre con los datos oficiales de libros producidos en Argentina, a pesar de la crisis hubo un incremento de la importación de los segmentos industrial y comercial, aunque reducido por factores macroeconómicos.

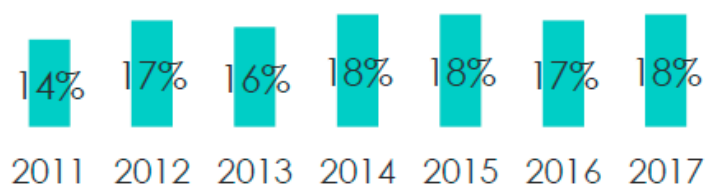
Este ambiente actual claramente impacta en el cambio de las reglamentaciones sobre importaciones de libros desde 2016, además de estar impulsado por el comercio en Internet –nuevos modelos de negocios que permiten un desarrollo más estratificado de la oferta (librerías y editoriales independientes, como en los mercados externos, son más predominantes)–.

El segmento de mercado general de libros digitales en Argentina tiene una oferta del 17% del promedio de la producción total de títulos del mercado de editoriales¹⁹,

¹⁸ Libros temáticos o para segmentos específicos (académicos y otros) registraran crecimiento intermitente de oferta –medida con ISBN y publicados de forma independiente– desde 2015 (agosto 2017). Recuperado de: http://www.lavoz901.com/despachos.asp?cod_des=239676&ID_Seccion=48&fecemi=04/01/2016&Titular=crece-la-produccion-de-libros-en-argentina-y-america-latina.html

¹⁹Una empresa editora (o ‘una editorial’) dedicada a la impresión y distribución de publicaciones tales como libros, revistas y periódicos en medio impreso, próximamente adquirirá tecnología para la publicación comercial en formato electrónico. Es posible inferir que su estructura de gestión permanecerá esencialmente inalterada, así como el proceso de captación, selección, adquisición y producción de títulos, según los recursos disponibles. En este trabajo, no se distinguen subcategorías organizacionales de editoriales.

permaneciendo relativamente estable desde el año 2011, como se muestra en el Cuadro 1 abajo.



Base: Publicaciones electrónicas SEC
Fuente: Agencia Argentina de ISBN

Cuadro 1 – Fuente: Elaboración propia con datos de informes (2011-2017) de CAL²⁰

El producto de clasificación ‘libro’ posee un registro específico en el sistema de clasificación arancelaria, como está definido en la Nomenclatura Común del Mercosur –en adelante N.C.M. –, e incluido en el capítulo 49 sobre productos editoriales de industrias gráficas; más específicamente en la partida 4901: “libros, folletos e impresos similares, incluso en hojas sueltas”.

En la N.C.M. no hay menciones sobre el libro electrónico específicamente, pero hay una subsección de número 4901.99: “los demás” en la cual probablemente se lo pueda incluir, como se presenta en la Tabla 1. Los datos disponibles podrán, de esta forma, no reflejar la realidad del mercado

²⁰ Datos disponible en el reporte Informe de Producción Anual 2017 - CAL (22 de enero de 2018) Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>

Tabla 1- Fuente: *Elaboración propia con datos del N.C.M. de Libros (registro oficial) Posiciones arancelarias y descripción*

N.C.M.	Descripción
4901	LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES, INCLUSO EN HOJAS SUELTAS.
4901.10.00	En hojas sueltas, incluso plegadas
4901.10.00.1	En juegos o surtidos
4901.10.00.100K	Elementos complementarios indispensables para la utilización de los impresos y que no posean valor propio de comercialización (precio no diferenciado) (R. ex ANA 634/93)
4901.10.00.120N	Elementos complementarios no indispensables para la utilización de los impresos o que posean valor propio de comercialización (precio diferenciado)
4901.10.00.190L	
4901.10.00.900A	
4901.9	Los demás

En general, los argentinos están entre los pueblos latinoamericanos con una de las más altas tasas de alfabetización (98,9%)²¹; entre sus estimados casi 44 millones de habitantes²², el 69% de los lectores mayores de 18 años leen para actualizarse culturalmente (incluyendo aquí la capacitación profesional). En los 5 últimos años, el 8%

²¹ Informe del Banco Mundial (12 julio 2018). [Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)] Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=AR>

²² Datos del Banco Mundial. (2016). Argentina: Panorama General. (12 junio 2018) Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

de esos lectores utilizaron un *e-Book* o similar, destacándose que “casi el 40% de las publicaciones registradas por las universidades son en formato digital”²³. Además, debe considerarse que desde el 2012 hasta la realización de recientes cambios reglamentarios, el gobierno ha impuesto restricciones de compras en monedas extranjeras y de importaciones de títulos (entre ellas, la extinta DJAI), lo que resultó en una considerable retracción del mercado (exportaciones e importaciones) desde 2015²⁴. La Argentina continúa posicionada, todavía, como “tercer país latinoamericano en cantidad de títulos editados, detrás de México y Brasil”²⁵. Sobre las normativas y leyes aplicables para la publicación de libros, se puede considerar la ‘Ley de Fomento del Libro y La Lectura’, número 25446 (Régimen Legal de 2001) en la cual el capítulo V, sobre el Fomento de la Demanda Editorial y de los Hábitos de Lectura, describe, en los artículos 17 y 18, las condiciones en las cuales se promueve la ‘democratización del acceso al libro y la lectura’ y los límites de impuestos (5%) sobre lanzamientos de producciones nacionales, así como la ‘Ley del Libro’, número 20380 (Declaración de Interés Nacional de 1973) en la cual las cláusulas L y M del primero capítulo, artículo 2º, tratan del “... perfeccionamiento tecnológico ... de las actividades conexas ... dedicadas a la producción de libros;” y “El fomento de la creación y sostenimiento de organismos ... perfeccionamiento de la

²³ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires (2015). Estudio de Mercado (ICEX): El mercado del libro en Argentina. (12 junio 2018) p.3-5 Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bienes-de-consumo/documentos/DOC2015408070.html>

²⁴ El nuevo “Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI)” sustituye la DJAI. LPO Online AR (22 de diciembre de 2015) [El Gobierno oficializó el fin de las DJAI de Cristina y Moreno]. Recuperado de: <http://www.lapoliticaonline.com/nota/94890/>

²⁵ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires (2015). Estudio de Mercado (ICEX): El mercado del libro en Argentina. (12 junio 2018) p. 9 Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bienes-de-consumo/documentos/DOC2015408070.html>

actividad editora y librera ... actividades conectadas”²⁶. Así mismo, con gran amplitud de interpretación, no es inadecuado clasificar al libro electrónico como una evolución tecnológica del formato en papel, y de accesibilidad mucho más amplia. Por su naturaleza que no demanda transporte, canales de distribución físicos, almacenamiento físico, límites de carga, o limitaciones e imposiciones tarifarias y aranceles aduaneros, los costos fijos unitarios son considerablemente menores que los de las contrapartidas de productos físicos. Las ventajas pueden hacerse evidentes, pero las desventajas no tanto.

El libro electrónico, que consiste en el activo básico de la plataforma ‘en la nube’ a ser concebida por el minorista brasileño *Livraria Cultura* para iniciar una operación comercial en Argentina, presenta –en realidad, un contexto muy amplio de posibilidades comerciales, cuando es presentado como un componente operacional nativo y, sin embargo, externo–. Constantemente conectado a la red de banda ancha, puede implicar características similares a la plataforma que la empresa propietaria mantiene actualizada, reuniendo datos sobre el comportamiento de consumo y el consumidor el mismo –ergo, sosteniendo una ‘relación en tiempo real’– sinergia esta que amplía la relevancia de eventuales funcionalidades y herramientas especializadas. Esto permite la aplicación de estrategias de fijación dinámica de precios extremadamente sofisticadas, según Nagle y Holden (2002). Las estrategias de marketing de precios dinámicos serán, probablemente, un factor determinante de éxito.

2.7. La importación de libros en Argentina

²⁶ Disponible en el sitio oficial ‘InfoLEG – sección de Normas Generales en Materia de Tecnología.(12 junio 2018). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/219163/norma.htm> y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (21 de enero de 2017). InfoLEG, Información Legislativa y Documental. Recuperado de: http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=149

El crecimiento de la importación de libros acompaña al crecimiento progresivo de las importaciones de diversos rubros, luego del cese del denominado “cepo cambiario”²⁷. Se verifica un potencial de crecimiento sectorial, pero ablandado por la crisis económica actual.

Al liberarse las importaciones de libros en Argentina, el valor acumulado comparado con el año anterior presenta un crecimiento del 19,5%, lo que denota que el ingreso de productos importados está aumentando progresivamente, destacándose las importaciones destinadas al canal de kioscos²⁸ a nivel nacional. En contrapartida, según el último informe sobre comercio internacional de libros en Argentina²⁹, el subsegmento de libros ‘comerciales’ presentó una caída del 30% en valor para las importaciones, frente al mismo período en 2016. Para los libros llamados ‘industriales’³⁰ la evolución fue más acentuada, del 230% de valor en las ventas. Se verifica que la recuperación del mercado de libros (impresos y con registro ISBN), en el actual escenario, está concentrada en grandes tiradas y todavía no llega a los títulos destinados a sus segmentos. Los costos de impresión en Argentina están muy por encima de los registrados en el extranjero, esto explica la caída de la producción nacional, en el mismo período³¹. La importación

²⁷ El “cepo cambiario” en Argentina empezó en noviembre de 2011 y finalizó en diciembre de 2015 -ante el incremento de la fuga de capitales y la alta demanda de divisas extranjeras (principalmente dólares americanos)-. Implicó medidas restrictivas conjuntas de AFIP, el Banco Central y la Secretaría de Comercio.

²⁸ “(...) el modelo del viejo quiosquero que atendía a través de una ventana de su casa se encuentra amenazado por una competencia cada vez más profesionalizada, con la aparición de nuevas propuestas (...) un canal que hoy suma 103.000 locales a nivel nacional (...)” “La Nación, 19/04/2017, ‘Maxiguerra: los quioscos crecen y se les plantan a las farmacias y a los chinos’, (agosto de 2017). Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2012821-maxiguerra-los-quioscos-crecen-y-se-les-plantan-a-las-farmacias-y-a-los-chinos>

²⁹ Mercado Editorial Argentino, 1er semestre de 2017 (agosto de 2017). Recuperado de: http://docs.wixstatic.com/ugd/38a267_2107afd043214b6793a9f1eebc9e3c87.pdf

³⁰ Industriales son títulos con tiradas de más de 1000 ejemplares, impresos en el extranjero a costo industrial; los comerciales tienen tiradas menores que 1000 ejemplares, a costo comercial.

³¹ De 14,7 mil títulos publicados en 2015 para 12,5 mil títulos en 2016 (-15,1%), editoriales comerciales activas (ECA). La producción total de libros digitales tuvo una caída del 32% y se concentran en ediciones universitarias y de organismos públicos, pero en menor proporción.

industrial de libros extranjeros creció en un 70% en valor, y en un 68% en volumen (2015-2016). La oferta de libros digitales argentinos tuvo una caída proporcional en el mismo período, pero es posible que la demanda potencial de libros digitales extranjeros observe el mismo comportamiento, abriendo nuevas oportunidades para atender a subsegmentos específicos, y explorando nuevos tipos de oferta con los avances de tecnología, el comercio en la nube, y el '*data mining*' – lo que permite identificar las expectativas específicas de cada grupo de consumidores. Estos son algunos de los ejes importantes al evaluarse la estrategia de entrada de una librería minorista brasileña en Argentina, a través de un subsegmento en el cual se identifica una potencial demanda reprimida³² por productos y servicios digitales.

2.8. El mercado editorial digital y los objetivos de la tesis

El argentino tiene una relación muy estrecha con sus dispositivos móviles³³, una tendencia en países latinoamericanos –algo que impacta directamente tanto en la oferta (nuevos proveedores y editoriales) como en la demanda de libros digitales–. La ampliación de acceso a la banda ancha móvil en Argentina permite que el consumidor encuentre proveedores de títulos cada vez más segmentados –impresos y digitales–.

³² “La demanda reprimida ... es cuando un determinado público tiene el deseo o la necesidad de consumir “. Destino Negocios (2018) *Demanda reprimida Vs. demanda natural: qué necesitas saber*. Recuperado de <http://destinonegocio.com/negocio-por-internet/demanda-reprimida-vs-demanda-natural-que-necesitas-saber/>

³³ Desde 2015 se registra una penetración considerable, del 36% en el mercado total de celulares, el 85% de ellos eran *smartphones*, proporción incrementada en 2016 y 2017 en más del 50% - altamente influyente sobre el mercado de libros digitales, obtenidos y leídos – en gran parte, por conexión de banda ancha móvil (agosto de 2017). Recuperado de: <http://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>

Aunque exista un gran mercado Latinoamericano para el acceso de banda ancha en *desktops*, el crecimiento es significativo al abarcar dispositivos móviles (+17%) e incrementa el tiempo que el consumidor pasa en Internet (+270%)³⁴.

El objetivo de la tesis incluye la exploración de los ejes relevantes a la estrategia de entrada de una empresa minorista brasileña (*Livraria Cultura*) por medio de un producto digital (*e-Book*) en un segmento donde se identifican demandas no satisfechas, tanto por títulos como por interfaces de prestación de servicio (por plataformas dedicadas) que se basan en marketing de relación. Hay, potencialmente, oportunidad de posicionamiento de la marca frente a la competencia. Las dinámicas del mercado digital potencian la oportunidad de éxito al mismo tiempo que reducen el aporte de inversión (si se compara con la alternativa de entrada por medio de tiendas físicas, en el modelo de expansión de la empresa en Brasil).

Este abordaje permite a la empresa reducir sus riesgos estratégicos y operacionales de entrada, valorar el control de los costos y la maximización de los márgenes de beneficios esperados –en especial los ‘*overheads*’ requeridos en una operación tradicional de establecimiento de tiendas ‘*brick and mortar*’³⁵–, entre los cuales los más destacados son los relacionados con el stock de mercaderías y ubicaciones físicas (logística, alquiler, seguros comerciales, impuestos de propiedad, etc.), en las mismas condiciones ambientales y las restricciones tributarias, legales y logísticas de la competencia local. Adicionalmente, el potencial intrínseco de ventas del producto propuesto se basa en la

³⁴ Argentina es el tercer mayor mercado de conexión móvil en Latinoamérica. Hasta abril de 2017, el comercio minorista creció el 31% vs. el periodo anterior (agosto de 2017). Recuperado de: <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2017/Lanzamiento-Panel-de-Moviles-en-Argentina>

³⁵ Gastos generales [Traducción del autor], incluidos los gastos generales fijos, indirectos, administrativos, de sobrecarga, fabril, y otros de naturaleza anticipada a las operaciones comerciales.

conformidad de uso y ventajas percibidas frente a la versión física, características críticas de éxito que constituyen parte del análisis propuesto.

Amplios cambios recientes de naturaleza macroeconómica, ocurridos desde el inicio del año 2016 (y que resultaron en nuevas discusiones sobre las actividades de comercio global adoptadas en Argentina³⁶), impactaron las reglas que determinan las condiciones sobre la adquisición de libros importados. En el mercado propuesto, la hipótesis sugiere que hay una fuerte demanda de libros técnicos y académicos extranjeros, además de los ofertados por la competencia, e incluso están los libros electrónicos –considerando que ciertos estudios hechos en los EE.UU. certifican que hay un potencial de utilización a explotar (Gilbert & Fister, 2015) tanto para los libros físicos como para las ediciones electrónicas, por parte de estudiantes de grado universitario, variando por lo tanto las ventajas percibidas entre las dos versiones en relación a la posición de adopción tecnológica por fase de innovación percibida (Moore & Leavy, 2007), la posesión de un *e-Reader* o lector en tableta, y otras variables las cuales necesitan ser revisadas y adaptadas en el mercado objeto—. No obstante, los libros electrónicos comercializados en plataformas donde la relación entre el consumidor y la empresa es constante, continúan siendo una operación altamente competitiva.

2.9. Algunas definiciones de términos relacionados con el presente trabajo

Para los propósitos de este trabajo, la definición del término ‘libro electrónico’, ‘libro digital’ o *e-Book* se referirá exclusivamente al contenido digital obtenido/descargado por

³⁶Algunos de los incentivos fiscales ofrecidos con base en la nueva ley argentina de fomento de PYMES (Ley Pyme 27.264; 01/08/2016), podrían ser contrarios al acuerdo TRIMs – cuyo principal objetivo incluye la expansión y progresiva liberalización del comercio global, como facilitar las inversiones a través las fronteras.

medio de comercio electrónico en plataformas propietarias (de proveedores involucrados entre la competencia de los minoristas argentinos e internacionales, tales como Amazon³⁷) y 'lector de libros electrónicos/digitales móvil' se referirá a un dispositivo móvil que soporte el contenido digital del *e-Book*. En este trabajo se considera al libro digital y a los textos de estudios digitales sólo como variaciones de un producto único, pero es recomendable desarrollar investigaciones futuras sobre la percepción de los usuarios sobre cada uno, de manera de comprender los matices entre ellos. Tales dispositivos pueden incluir –si bien no están limitados a los actuales modelos de lectores (los *e-Readers*) como el *Kindle* de Amazon–, tabletas multifunción tales como los modelos iPad de Apple, y los teléfonos inteligentes y/o modelos híbridos con los cuales se puede descargar y leer *e-Books*. Así también se consideran como medio de lectura de libros y textos de estudio digitales las computadoras de escritorio o fijas y las computadoras portátiles, en este trabajo, pero probablemente no sean los medios³⁸ más usados exclusivamente.

³⁷Hasta la fecha de la investigación, la empresa Amazon.Com Inc. es considerada uno de los minoristas globales más influyentes del mundo, y una de las mayores plataformas-como-servicio. Galloway, G. (17 Abril 2017). How Amazon is Dismantling Retail [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3MOwRTTq1bY>

³⁸En este caso, 'medio' como "interfaces de uso".

3. Metodología propuesta para esta investigación

La metodología más adecuada implica modelos tanto cuantitativos como cualitativos, pero los recursos disponibles para este estudio hacen que el investigador elija alternativas para determinar los ejes y elementos más significativos para la construcción de una encuesta, permitiendo así obtener datos preliminares sobre el uso actual y potencial de libros y/o textos digitales por el subsegmento identificado. La investigación, por supuesto, no se agota en el actual trabajo, pero el mismo presenta una base para desarrollos futuros basados en desdoblamientos metodológicos específicos, tales como el del abordaje etnográfico (donde se identifican y analizan las características y cualidades de los libros digitales para sus usuarios –en el subsegmento académico de Argentina–, logrando definir lo que esos individuos hacen, su comportamiento y reacciones a distintas propuestas de uso del producto). El abordaje de la teoría fundamentada, en conjunción con otras más, podrá así determinar un conjunto estándar complementario al análisis de datos preliminares obtenido. De este modo, el abordaje ya propuesto en este estudio proporcionaría un punto referencial para tales esfuerzos subsecuentes.

El método analógico³⁹ propuesto permite, de esta manera, alinear cuestiones significativas para la elaboración de la encuesta cuantitativa preliminar, y luego comparar

³⁹Por 'analogía' / 'método analógico', se define la evaluación de encuestas cualitativas y cuantitativas de estudios con objetivos similares: el uso de libros y textos de estudio digitales por alumnos de educación superior, realizados en otros países. (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>

los resultados con los descriptos en otras investigaciones recopiladas. Esta visión preliminar permitirá responder algunas hipótesis establecidas, las cuales indicaron, inicialmente, tener base en los argumentos propuestos.

3.1. Razones para la elección de la metodología positivista

Para llevar a cabo el trabajo propuesto, se torna necesario contextualizar cómo cuestiones de la ciencia de la administración parten del interés del investigador, y están implicadas en el objeto de la investigación —el cual, al mismo tiempo las contiene y es una consecuencia directa de ellas— constituyendo una ‘cultura’ del ambiente de investigación (Ivone, 2005), comparable o asociable a la cultura de un mercado u organización. El abordaje positivista tiene como objetivo determinar la relación entre los hechos observables, que explican las teorías sistémicas donde el todo abarca a sus partes. Finalmente, la experiencia de mercado por sí misma no es el suficiente para establecer los hechos a considerar para el proceso deductivo, pues carecen de neutralidad científica —“*a experiência não experimenta valor, pois este não é constatado*”⁴⁰ (Triviños, 2009) — pero sin establecer una verdad absoluta y final, sino permitiendo la continuación de su búsqueda, pues “*o melhor resultado da pesquisa é alimentar a discussão, não acabar com polêmicas, estabelecer a verdade, impor linhas retas*”⁴¹ (Demo, 2008).

Por el abordaje de epistemología positivista, de metodología llamada deductiva, este trabajo presenta la exploración de datos secundarios y primarios. Las principales fuentes

⁴⁰ “la experiencia no experimenta valor, porque esto no se encuentra” [Traducción del autor].

⁴¹ “el mejor resultado de la búsqueda es alimentar la discusión, no terminar con las controversias, establecer la verdad, e imponer líneas rectas” [Traducción del autor].

de datos secundarios consisten en publicaciones sectoriales, publicaciones académicas, sitios oficiales en las páginas de organizaciones gubernamentales y del sector –tales como los de editoriales en Argentina, de infraestructura de red de internet y de dispositivos lectores de libros electrónicos, así como estudios acerca del impacto de dicha tecnología en la educación universitaria (en Argentina u otros países, cuando sea adecuado y estén disponibles)–, de manera de revisar adecuadamente la bibliografía más relevante. Esta revisión de investigaciones anteriores disponibles, que poseen características similares correlativas a los ejes descritos en este trabajo, ha permitido establecer una base para el presente trabajo, el cual se centra en identificar ejes estratégicos de entrada en el subsegmento de mercado extranjero, y para una empresa minorista.

La información resultante explicará los conceptos generales extraídos de la teoría obtenida, la cual – una vez concluida, ha permitido una orientación para la estructuración y la recopilación empírica de datos primarios, a través del método cuantitativo, de tipo descriptivo y estructurado.

3.2. Métodos de investigación utilizados

3.2.1. Investigación cualitativa.

Se ha realizado una exploración de la literatura existente que incluye estudios similares sobre la utilización de libros y textos de estudio digitales con alumnos universitarios, en otros países. Esto permitió identificar no solamente resultados relevantes que ayudaron al investigador a estructurar la encuesta preliminar basada en abordaje cuantitativo (mencionado abajo) realizada para esta investigación, sino también identificar las informaciones más relevantes y obtenibles (teniendo en cuenta que el investigador no tendría acceso ni recursos para realizar una investigación de gran porte). Además de la

literatura existente, el investigador realizó entrevistas con especialistas del mercado⁴², que permitirán complementar el conocimiento necesario para la realización de la encuesta preliminar cuantitativa.

3.2.2. Encuesta de muestreo no probabilístico.

Se ha realizado una encuesta con muestreo no probabilístico: inicialmente en lo que concierne a los datos secundarios obtenidos de la literatura investigada y de informes de los mercados de editoriales en Argentina y correlativos (como se describió anteriormente), y que orienten su continuación sobre recopilación de datos empíricos. Los resultados obtenidos, se limitan a datos ordinales con abordaje cualitativo, y ofrecen indicaciones preliminares para realizar encuestas cuantitativas/probabilísticas en el futuro, las cuales suelen representar adecuadamente el universo y permiten establecer correlaciones entre los datos.

3.2.2.1. Datos primarios.

Los datos primarios fueron obtenidos por medio de herramientas de conexión virtual en Internet y con base en encuestas electrónicas (encuesta digital en línea u *online survey*) por Internet (resultantes de muestreo obtenido de invitaciones por correo electrónico), utilizando 'software como servicio'⁴³ (en adelante SaaS –*software as a service*–). Esta parte conclusiva de la investigación fue clasificada como exploratoria, de

⁴² Entrevista realizada con el señor Osvaldo Pacheco – director de la empresa Pluma Digital, en 23/05/2017; Entrevista realizada con el señor Daniel Benchimol, Director in Proyecto451, Especialista en libros y revistas digitales, en 30/05/2017 [ambas por Skype].

⁴³ Modelo de utilización de software donde la distribución, el soporte técnico y los datos (estructurales y de contenido) se alojan en servidores mantenidos por una empresa de TIC, y accedidos por los clientes desde la nube (la web).

población accesible⁴⁴, donde la captación de datos (esencialmente cuantitativos) tuvo un formato estructurado. Con la definición de un muestreo por conveniencia, intencional o discrecional (los individuos de cada población pertenecen al mismo grupo) y basado en sujetos disponibles (accesibles para el investigador), con variables sociodemográficas y ocupacionales como sigue:

3.2.2.2. Porcentaje.

Mínimo del 1% de la población abarcada en esta investigación, *a priori*;

3.2.2.3. Período de tiempo.

Alumnos activos entre 2010 y 2016, *a priori*;

3.2.2.4. Población objeto.

Alumnos registrados (dentro del período de tiempo determinado) en las carreras de grado y posgrado ofertadas en la Universidad nacional de La Plata – UNLP, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Santo Tomas de Aquino de Tucumán y la Universidad Tecnológica Nacional.

La población objeto, para simplificar su identificación, descrita como ‘académica’, resultó con un muestreo de conveniencia de 100 encuestados/respondientes. La razón para que estos grupos sean seleccionados (fuera de la naturaleza de los productos propuestos en sí misma) está en el factor de superposición probable de grupos de consumidores; es altamente probable que una cantidad significativa de la oferta de libros

⁴⁴El muestreo accedido o “por conveniencia”, en este trabajo basado en la selección de estudiantes y profesionales de listas existentes, como lo define Malhotra (2012), es una técnica de bajo consumo de tiempo y recursos, y gran accesibilidad. Las limitaciones del autor y restricciones de tiempo, así como editoriales para ese trabajo, aunque potencialmente tendenciosas, no deberán impactar en los resultados, llamados exploratorios, visto que los objetivos no representan a todo el mercado de Argentina. Otras definiciones fueran recuperadas de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/>

y textos de estudio digitales actual sea, en el subsegmento propuesto, adecuada a distintos grados de estudiantes del nivel superior académico, y componga el segmento objeto involucrado en el mercado de editoriales en Argentina más amplio⁴⁵. Es necesario, finalmente, aclarar que la propuesta de este trabajo consiste en una investigación de naturaleza exploratoria, pero estructurada de acuerdo con los recursos del autor y, de esta manera, el volumen obtenido se torna tanto un delimitante para el análisis de los resultados obtenidos como una oportunidad de ampliación del trabajo en investigaciones futuras. Todavía en principio, los resultados obtenidos no son extrapolables, de momento, a los distintos subsegmentos que comparten el mismo *target*, el mercado de editoriales en Argentina.

⁴⁵Es necesario aclarar que, por lo tanto, este muestreo no es probabilístico y, por lo tanto, no es representativo –por su naturaleza, de la población de Argentina, necesitándose establecer investigaciones futuras con recursos adecuados para tales fines específicos–.

4. El mercado digital

4.1. Los factores que pueden influir en el éxito de un negocio editorial digital

Aún que no basándose en datos oficiales actuales - los cuales no están (para el investigador) totalmente disponibles, es posible decir que el mercado editorial de Argentina no ha evolucionado, hasta 2017, de la misma manera que los principales mercados globales⁴⁶ - esos ya muestran una transformación del concepto del producto⁴⁷, pero los productos denominados libros digitales tuvieron más recientemente una inesperada tendencia al crecimiento⁴⁸. Como la mayoría de los datos oficiales están restringidos a productos registrados con ISBN⁴⁹ y el mercado de libros digitales reporta, en mercados globales, un crecimiento significativo de ediciones no pertenecientes a este sistema global y tradicional de estándares es posible que haya un potencial de consumo hasta ahora no adecuadamente atendido por la oferta en Argentina.

Es adecuado proponer que la evaluación no se base solamente en cantidades de productos ofertados y consumidores para determinar el futuro y el potencial del segmento

⁴⁶ Reporte del mercado editorial general, hasta 2017 (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.infobae.com/cultura/2018/04/05/continua-cayendo-la-produccion-de-libros-asi-fue-el-2017-para-la-industria-editorial/>

⁴⁷ Cambian los conceptos sobre el eBook: 'is most probably the 'end of the digital beginning,' and the beginning transition into the next, perhaps even more challenging phase, where writing, publishing and reading morph into fluid settings' (12 junio 2018) Recuperado de <https://publishingperspectives.com/2016/05/as-bea-opens-a-new-global-ebook-report-on-a-mercurial-world-market/>

⁴⁸ Desarrollo de ventas al nivel mundial (11%) y en Argentina 24% en unidades y un 48% en valor, de acordó con Librandia (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.infobae.com/cultura/2018/04/14/sigue-creciendo-la-venta-de-libros-digitales-en-argentina/>

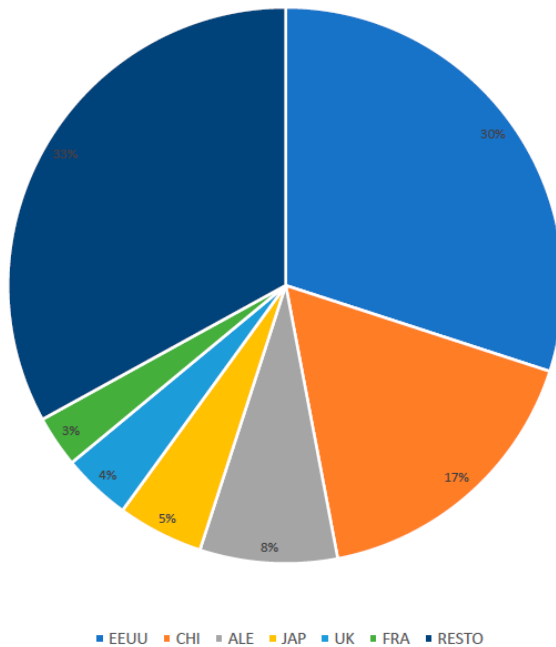
⁴⁹ Número Internacional Normalizado del Libro o *International Standard Book Number*, es un sistema que identifica numéricamente los libros según el título, el autor, el país y la editorial, individualizándolos incluso por edición.

digital para editoriales, si no en determinar cómo tal producto es recibido por los subsegmentos de lectores –los cuales tendrían, supuestamente, expectativas distintas y desempeños particulares de uso, sin mencionar percepciones distintas para el libro digital y sus contrapartidas–. Las opciones ofertadas por los editoriales hasta hoy –más generalistas– ejercen un impacto sobre tales percepciones y, en parte, logran direccionar los hábitos de consumo del público objeto generando probablemente una masa crítica de consumidores inferior a la demanda potencial del producto –bajo oferta adecuadamente segmentada–. Una reevaluación del subsegmento permite revisar las razones por las cuales el presente consumo mantiene niveles de crecimiento aparentemente estancados –cuando se analizan únicamente bajo datos oficiales–, y orienta al investigador a buscar nuevos indicadores que expliquen mejor el escenario real, posiblemente abarcados por otros mercados correlativos cuyo desarrollo influencia los de las editoriales.

4.2. Introducción sobre el mercado, el segmento y características de uso del producto

El análisis del macroentorno mundial de *e-Books* identifica los mercados latinoamericanos lejos de los 6 principales mercados por volumen de ventas, como se presenta en el Cuadro 2, donde la naturaleza es cada vez más segmentada por regiones y sus formatos, afectados por condiciones más (o menos) impactantes en cada una, tales como piratería digital, el crecimiento de los servicios de suscripción como alternativa para ventas, las producciones independientes y la codependencia de productos y servicios de otros mercados (telecomunicaciones, dispositivos móviles, etc.).

Los 6 mayores mercados editoriales , en % (2015)



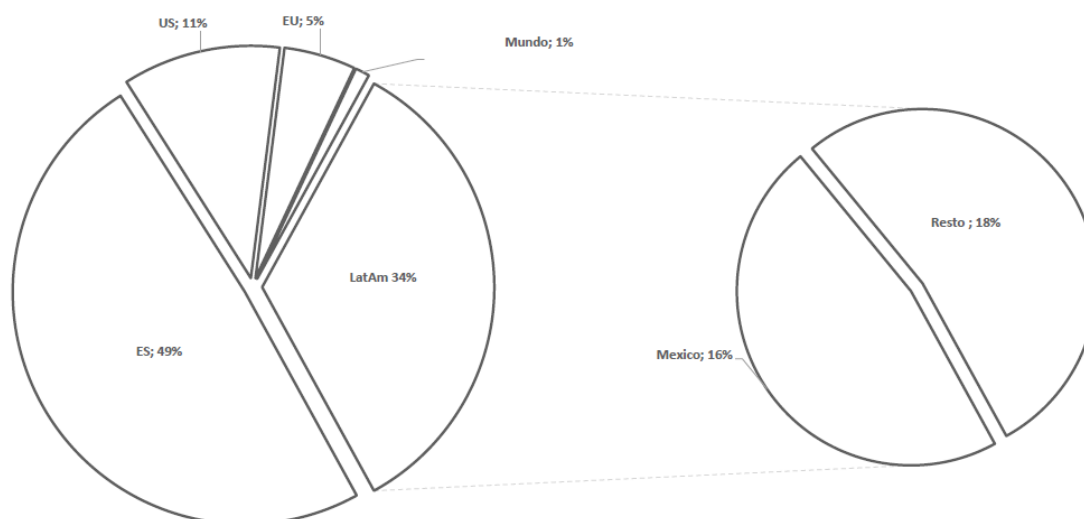
Cuadro 2 – Fuente: Elaboración propia con datos del *Global E-Book Report 2017* ⁵⁰

Pero esto no quiere decir que el libro digital no tenga potencial en América Latina (LatAm) en general. Un informe reciente⁵¹ aporta datos esclarecedores sobre el desarrollo del mercado de libros digitales latinoamericano donde más de 200 sellos editoriales de lengua hispánica han aumentado sus ventas, entre 2015 y 2016, en alrededor del 110% (con mayor relevancia por desarrollo de la selección de títulos de habla hispana y mayor participación de editoriales independientes). Un 51% de ventas de las editoriales de

⁵⁰ Informe *Global eBook Report 2017*, del sitio de análisis *Wischenbart* (04 julio 2017). Recuperado de: <https://publishingperspectives.com/2017/05/global-ebook-report-2017-many-markets/>

⁵¹ Informe *Bookwire* sobre la evolución de los libros electrónicos en América Latina y España', por Dosdoce.com en colaboración con Bookwire.es, plataforma independiente de distribución de libros electrónicos y audiolibros p. 4 (04 julio 2017). Recuperado de: <http://www.dosdoce.com/wp-content/uploads/2017/05/spanish-markets-digital-evolution-bookwire-dosdoce-2017.pdf>

España se produjo en el exterior, como se muestra en el Cuadro 3, donde 18% en LatAm (Argentina, Colombia, Chile y los demás), sin incluir a México.

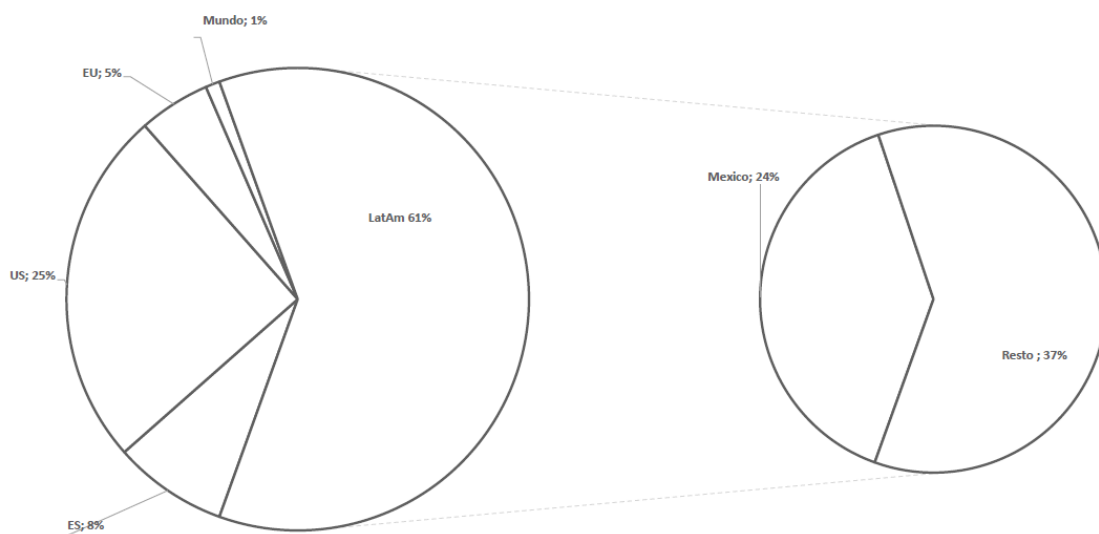


Cuadro 3 – Fuente: Elaboración propia con datos de ventas de *e-Books* de editoriales hispanas / Bookwire ⁽⁵¹⁾

Porque no dependen –como los libros impresos– de diversas trabas logísticas y costos de distribución, además de tarifas comerciales y/o barreras no tarifarias de distintas naturaleza⁵², los libros digitales no están limitados por esas restricciones y realizan ventas fuera de las fronteras internacionales, ampliando el alcance de la oferta, pero aumentando la complejidad de las políticas de mercadotecnia con respecto a la localización de productos digitales en mercados (incluso subsegmento específicos) del extranjero. En contrapartida, el mercado entre los países latinoamericanos logra un

⁵²Métodos para restringir el comercio internacional al adoptar medidas limitantes para importación y exportación complementarias a las tasas y tarifas aduaneras (04 de julio de 2017) Recuperado de: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditctab20122_en.pdf

desarrollo mayor que el de España, donde las editoriales provenientes de LatAm realizaron, en 2016, el 61% de sus ventas en la región, como se muestra en el Cuadro 4 – una clara demostración de demanda potencial en el bloque.



Cuadro 4 – Fuente: Elaboración propia con datos de ventas de *e-Books* de editoriales latinoamericanas ⁽⁵¹⁾

Asimismo, un 93% de las ventas continúa efectuándose por los canales de las plataformas propietarias de minoristas y sus cadenas (AMAZON, Apple, Kobo/Rakutem), las descargas en bibliotecas y ventas por suscripciones ya son 7% del total de ventas de productos digitales en 2016. Tanto los grandes grupos editoriales como los independientes (datos de *Bookwire*⁵³ colocan entre el 40% y el 45% de las ventas totales en AMAZON y el 38% y el 42% en Apple, el resto se reparte entre los canales restantes)

⁵³Empresa multinacional alemana, representa más de 1.000 editoriales, especialista en contenidos digitales.

utilizan las plataformas internacionales más conocidas (AMAZON y APPLE), lo que no les impedirá ampliar su distribución en otros canales en el futuro (tales como Casa del Libro, Kobo, etc.).

Las condiciones y ventajas de costos, y logísticas, que posibilitan estrategias flexibles de precios, permiten el refuerzo para aumentar la capacidad de crecimiento de la base de compradores en un determinado segmento, añadido a estrategias de asociaciones comerciales con participantes de la cadena logística y unidad de compras actuales.

4.3. El mercado en Argentina

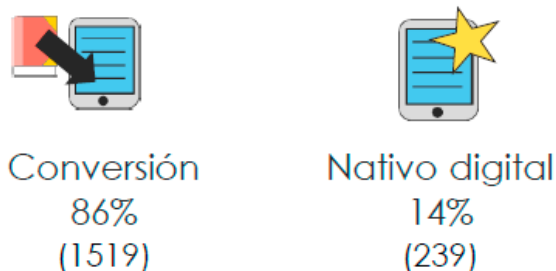
El segmento de libros digitales en Argentina se caracteriza – oficialmente (datos de productos registrados con ISBN), por cuotas de mercado por debajo del 20% del volumen total, en los últimos 5 años, señalando un estancamiento de la demanda, a primera vista (p. 32 del texto).

Estos resultados no parecen todavía alineados con otros datos de mercado, tales como el perfil del consumidor de libros en Argentina –ni tampoco con el perfil del consumidor de banda ancha móvil y con hábitos de presencia *online* bien determinados—. Un factor de demanda cruzada puede ser considerado en el análisis cuando se tienen en cuenta estos mercados paralelos.

Existe probablemente una potencial demanda fragmentada mejor explicada por la teoría de la larga cola (Anderson C., 2008). La tasa actual de demanda podría explicarse mejor por existir una oferta inadecuadamente segmentada.

El macroentorno de editoriales y librerías en Argentina fue determinado en este estudio como un subsegmento de mercado objeto estructurado por una oferta de libros digitales

correspondiente al 18% del promedio de la producción total de títulos SEC de editoriales⁵⁴ en la primera mitad de 2016, como se presenta en el Cuadro 5 abajo. En los años anteriores, entre 2015 y 2011 –el promedio de la producción de libros electrónicos se mantuvo por debajo del 20% del mercado del Sector Editorial Comercial– SEC en 15%, 18%, 16%, 17% y 14% respectivamente, marcando una tendencia de crecimiento progresivo –pero no agresiva– en los últimos cinco años para el subsegmento (porcentual muy cercano al promedio ampliado de libros digitales para todos los segmentos, presentado anteriormente).



Base: Publicaciones electrónicas SEC (1758)
Fuente: Agencia Argentina de ISBN

Cuadro 5- Fuente: datos de la Producción SEC, 2017, Agencia ARG de ISBN ⁵⁵

El mercado de publicaciones en Argentina, hasta 2017, no ha avanzado –según los datos oficiales del sector comercial ⁽⁵⁵⁾ – para el libro digital, pero esto no quiere decir que

⁵⁴Una empresa editora (o ‘un editorial’) perteneciente al SEC, se dedica a la impresión y distribución de publicaciones tales como libros, revistas y periódicos en medio impreso, y recientemente adquirirán tecnología para la publicación comercial en formato electrónico. Es posible inferir que su estructura de gestión permanecerá esencialmente inalterada, así como el proceso de captación, selección, adquisición y producción de títulos, según los recursos disponibles. En este trabajo, no se distinguen subcategorías organizacionales de editoriales. Datos disponible en el reporte Informe de Producción Anual 2017 – CAL, p.14 (22 de enero de 2018) Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>

⁵⁵ Informe de Producción Anual 2017 (12 junio 2018) ps. 6, 19. Recuperado de https://issuu.com/camaradellibro/docs/2018.03.04_informe_de_produccion_an

no exista un potencial de consumo, incluso una demanda reprimida⁵⁶ en un subsegmento de consumidores con diferentes necesidades y hábitos de consumo específicos, tales como los descritos por Foasberg (2011); Gilbert y Fister (2015). El argentino continúa siendo uno de los que tienen mayor hábito de lectura en América Latina (incluso mayor, relativamente, que en países de la Unión Europea –en adelante UE⁵⁷–), Desde 2016 las restricciones de importación, y leyes que impactaron en el comercio B2C basado en monedas extranjeras⁵⁸ probablemente contribuyeron a retrasar el avance del hábito de lectura a través de medios digitales. El perfil de consumo del subsegmento de estudiantes y lectores técnicos (publicaciones de títulos de no ficción, comprendidos los de editoriales nacionales y extranjeras) presenta una necesidad no atendida en el formato impreso de libros y otras publicaciones. Es un fenómeno conocido en el ambiente académico el uso de copias en papel de libros impresos y, progresivamente, la diseminación de copias digitales en el formato *Portable Document Format* –en adelante PDF⁵⁹–, (de larga aceptación por su facilidad de descarga en las computadoras portables y basado en formato ampliamente adoptado por casi todos los sistemas operacionales utilizados por la base de consumidores). Aparentemente incompatible con los datos de consumo estables

⁵⁶La demanda reprimida es demostrada por el deseo del público consumidor de utilizar material digital ('*scanings*' de publicaciones en papel para el formato Acrobat PDF® o similares), pero que no puede obtener por motivos externos (entre los cuales están el poder de compra, los productos complementarios – en este caso, los lectores digitales cuya demanda (así como sus precios y elasticidad) está asociada a la oferta de títulos en volumen y condiciones atractivas al consumidor).

⁵⁷Según la encuesta realizada en 2016, en Argentina el 26% de la población lee libros diariamente, similar a lo que ocurre en Brasil. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/183834-encuesta-argentina-lee-mas-libros-alemania-francia.html>

⁵⁸Hoy tras el final del cepo, la unificación cambiaria, la muerte de las DJAI y la llegada del sistema basado en licencias se normalizó en gran parte el comercio exterior receptivo' (julio de 2017) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1945167-mitos-y-verdades-sobre-las-importaciones>

⁵⁹Este es probablemente un fenómeno común a muchas de las organizaciones académicas en todo el mundo, expresión clara de una demanda del segmento de *e-Books* convirtiéndose en una práctica ilegal contra las leyes de propiedad intelectual, y una evolución de la clásica copia en papel de textos de estudios y libros de la biblioteca – la evolución al formato más difuso en la web, el PDF, ofrece algunas de las ventajas compartidas por los *e-Books* y textos electrónicos (julio de 2017) Recuperado de: https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2014/09/17/more-students-are-illegally-downloading-college-textbooks-for-free/?utm_term=.99043f4560f2

del libro digital, es posible que las razones de la baja adopción de un formato de lectura alternativo al impreso tradicional no se deba a la inadecuación del producto (Lamothe, 2013; Nelson & Hains, 2010; Uzwyszyn, 2012), sino a las condiciones externas macroeconómicas que contribuyen a la penetración de dispositivos móviles en la población de Argentina, así como de conectividad de la red de banda ancha y aumentación del volumen de datos móviles, como muestra en las tablas 2, 3 y 4:

Tabla 2 - Fuente: *Elaboración propia, con datos porcentuales de usuarios móviles / smartphones sobre la población en Argentina*

Año	%
2015	38,85
2016	43,97
2017	48,46
2018*	51,18
2019*	55,14
2020*	57,44
2021*	59,17

*Estimativas – Fuente: Statista; 2018 (17 junio 2018), recuperado de <https://www.statista.com/statistics/621034/smartphone-user-penetration-in-argentina/>

Tabla 3 - *volumen de usuarios de smartphones en Argentina (millones)*

Año	Volumen
2015	16,87
2016	19,28
2017*	21,46
2018*	23,34
2019*	24,91
2020*	26,19
2021*	27,23

* Estimativas – Fuente: Statista; 2018 (17 junio 2018), recuperado de <https://www.statista.com/statistics/285600/number-of-smartphone-users-in-argentina/>

Tabla 4 - *Volumen de datos de banda ancha móvil en Argentina*

Año	Tráfico de datos móviles por usuario (MB/ mes)
2016	1,1
2021*	5,8

* Estimativas – Fuente: GSMA; 2018 (17 junio 2018), recuperado de <https://www.gsma.com/mobileeconomy/latam/>

Argentina es el tercer mayor mercado móvil de Latinoamérica, con penetración de usuarios entre el 72% y el 90% (mayor que en UE, el 85% y en los Estados Unidos –en adelante EE.UU. – el 80%). Dado que una parte considerable de la población ya utiliza dispositivos móviles, hay una fuerte tendencia a invertir en tecnologías más adecuadas para el uso de servicios de datos –banda ancha móvil–. Aproximadamente el 72% de la población en Argentina utiliza internet móvil, donde un 93% está cubierto por la red de

servicios 3G o 4G –existe, todavía, un 20% del total de consumidores de banda ancha móvil que no consume servicios de datos, pero están incluidos en esta red–. Según los datos de una encuesta realizada en 2016⁶⁰, la mayor barrera para la adopción de servicios de datos en la red se encuentra en la falta de contenido relevante, y no tanto los costos de mantenimiento mensuales de los servicios. La contribución económica total del sector móvil podría llegar a \$ 26 mil millones para 2020, representa el 4.6% del PIB de Argentina, por encima del 3.7% en 2015 ⁶¹. Las altas tasas de inflación, el cambio flotante, y el actual estado de crisis económica, representan desafíos para el desarrollo del mercado móvil, ya demorado antes por las condiciones burocráticas de las importaciones, las restricciones al consumo y el cambio dual (dólar oficial y dólar ‘blue’).

Los factores externos contemplados en la demanda cruzada pueden observarse en los planes de telefonía móvil, los cuales se mantienen en crecimiento, pero con mayor adhesión, a planes móviles y fijos de datos, que hace 24 meses⁶² –sobre una base de consumo de cerca de 61.4 millones de contratación de planes móviles⁶³ –, un 141% versus la población del país (43.6 millones a una penetración del 72% de usuarios únicos Vs. la población del país), de los cuales un 46% utilizan servicios de banda ancha (tercera o cuarta generación –en adelante 3G o 4G–) de los cuales el 24% compró productos o

⁶⁰Fuentes: GSMA Intelligence, Country overview: Argentina - Impact of the mobile ecosystem: perspectives and opportunities 2016 (julio de 2017). Recuperado de: <http://www.gsmainelligence.com/research/?file=35cb2633fc2acdae20960174ddaffb9c&download>; Statista/eMarketer, 2015 (julio de 2017). Recuperado de: <http://www.statista.com/statistics/183595/mobile-phone-user-penetration-in-argentina-since-2009/>

⁶¹Considerados los beneficios generados directamente por medio de los operadores locales, e indirectamente por el impulso de la actividad económica (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=35cb2633fc2acdae20960174ddaffb9c&download>.

⁶²Los planes de telefonía móvil aumentan en 2017. AR (03 de junio de 2017) [En marzo y abril aumentan los precios de planes de telefonía móvil y fija] Recuperado de: <http://www.ambito.com/873894-en-marzo-y-abril-aumentan-los-precios-de-planes-de-telefoniamovil-y-fija>

⁶³No corresponden a usuarios únicos – estos tienen una tasa de penetración de 925 con base de usuarios de unos 39.9 M (04 de junio de 2017) Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=6762be5b756dbff2b0cbaa1d59838d7b&download>

servicios por '*M-commerce*' (comercio electrónico por medio de dispositivos móviles)⁶⁴, datos que pueden mostrar un muy amplio potencial de mercado –en lo referente a las barreras externas– para la adquisición de libros digitales.

La iniciativa del consumidor por adoptar una alternativa para la solución de 'lectura en medios digitales' se hace manifiesta cuando se evidencia el uso de formatos digitales que, todavía inadecuados y generando condiciones adversas, podría ser considerado como una migración hacia nuevas soluciones no tratadas adecuadamente por la oferta.

Christensen (2016) llama a esto concepto de '*job to be done*'⁶⁵, para este caso concierne a las ventajas deseadas (pero no adecuadamente ofertadas, de modo que el cliente necesita optar –o crear el mismo– alternativas) en el consumo de libros digitales (inclusive libros de texto). Como ventajas posibles deseadas se pueden citar: la portabilidad, precios competitivos, la accesibilidad (para la utilización en todo momento, y la obtención al momento de la compra), la facilidad de recopilación de títulos –gran incidencia en el proceso de decisión de compra desde el reconocimiento del problema por el consumidor, la concepción de una necesidad, la especificación de un producto (el título del *e-Book* determinado por otro componente de la unidad de compra, por ejemplo la organización educativa) –, la búsqueda y especificación de opciones, el proceso de pedido-rutina y el desempeño post compra: satisfacción o insatisfacción⁶⁶), la interactividad (capacidad de utilización de contenidos calificados como '*dinámicos*'⁶⁷ sobre

⁶⁴Perfil de los usuarios de planes móviles en Argentina (enero de 2016) Recuperado de: https://es.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016/75-wearesocialsg_75JAN2016MOBILE_SUBSCRIPTIONSAS_A_PERCENTAGE

⁶⁵La diferencia entre el desempeño previsto para un producto o servicio y el desempeño real percibido por el consumidor, en artículo de la HBR (06 de junio de 2017) [Job to be Done] Recuperado de: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done?>

⁶⁶ De acuerdo con Hawkins (2004) y Kotler (2003).

⁶⁷ Contenidos que son actualizados por medio de recursos interactivos.

plataformas alternativas y actualizadas, fuerte ventaja para títulos técnicos y académicos que se tornan obsoletos con cierta frecuencia ⁶⁸, entre otros, según estudios norteamericanos (Alain R. Lamothe, s. f.; Cull, 2011; Freund, Kopak, & O'Brien, 2016; Gilbert & Fister, 2015; Nelson & Hains, 2010). Sobre la percepción positiva de estudiantes universitarios con respecto a la utilización de libros digitales para el aprendizaje (es conveniente presentarlos –para reforzar el concepto del potencial de adopción de textos digitales por estudiantes, factor relevante para los objetivos de este trabajo y lo que permite hacer una transposición preliminar sobre el perfil del consumidor objetivo en Argentina– por supuesto, en un posterior estudio comparativo más profundo, adecuado para validar tales suposiciones). La oferta actual, en este caso, concentra una parte significativa de los títulos de libros digitales⁶⁹ como adaptaciones de títulos originalmente impresos. Un volumen inferior de ellos se genera originalmente en formatos digitales.

4.4. La oferta de producto digital y el consumidor

Por medio de una revisión propia del segmento de libros digitales y las características actuales del producto, es posible identificar tanto subsegmentos específicos (para este trabajo, el académico y técnico) como características deseables del producto, pero no ofertadas por el momento.

Por medio de un análisis preliminar propia de las características del producto actual ofertado –el libro digital como una ‘reimpresión’ del libro en papel, se percibe que, no

⁶⁸ En muchos textos académicos y técnicos, el uso de ejemplos prácticos y casos reales, enlaces de acceso en internet etc., ya se tornan obsoletos cuando las versiones impresas en papel llegan al consumidor. Aunque la vida útil de este tipo de contenido es severamente limitada en los medios impresos, mientras que en los medios digitales puede convertirse en una forma de relación entre la empresa y sus consumidores, cambiando un problema en competitividad.

⁶⁹ Según constan en el informe ‘Libro Blanco’ de 2016, p. 7. Recuperado de: http://www.publicaciones.org.ar/Libro_Blanco-2016.pdf

propone reales ventajas con respecto al producto sustituto ya adoptado por el consumidor, la 'copia PDF'— dado que esta última es gratuita, tornando el factor precio como un punto negativo de competitividad. Los puntos donde la oferta deberá concentrarse se encuentran en la estrategia integrada con desarrollo de contenido específico —determinado por medio de asociaciones con institutos académicos y grupos influyentes en el proceso de decisión de compra de libros y textos de estudio académicos y técnicos, que son consumidos para suplir un objetivo racional y no hedonístico, centrado en las ventajas prácticas del producto aplicado como herramienta de aprendizaje y trabajo técnico, diferente al de la lectura de contenido clasificado como 'de ocio' y para el cual factores psicológicos se presentan distintos y más prioritarios (Chen, 2015; Jo R. Jardina, 2015; Seth Ketron, 2016)—.

5. Análisis PEST para el macroentorno

Los cambios en las reglamentaciones político-legales en Argentina propician la exploración de nuevos abordajes para la oferta del libro digital.

A pesar de la actual crisis económica y de la inflación, hay perspectivas de recuperación de la economía, lo que deberá impulsar la demanda de productos y servicios digitales, entre otros⁷⁰.

El modelo de negocios actual para los *e-Books* en Argentina no tiene en cuenta las distintas necesidades de los segmentos y las características propias de un producto cultural. Hay espacio para la innovación tanto de propuesta de valor como de recomposición de la cadena de suministros.

Los libros digitales continúan siendo un producto potencialmente atractivo, cuyas características tecnológicas (así como las del ambiente de comercio electrónico) permiten ofrecer distintas versiones para cada segmento identificado.

El modelo de análisis del macroentorno Político, Económico, Social y Tecnológico –en adelante PEST– (‘reglamentaciones políticas y legales, aspectos económicos,

⁷⁰ El Fondo Monetario Internacional prevé que América Latina y el Caribe salgan de la recesión de manera gradual, donde Brasil y Argentina (+2,25% con la reactivación del consumo privado, entre otros puntos) están al frente de la expansión (septiembre de 2017). Recuperado de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2017/05/18/NA190517Latin-America-and-the-Caribbean-Bouncing-Back-from-Recession>

aspectos socio culturales y características del impacto generado por la tecnología') es un modelo atribuido al profesor Francis J. Aguilar, cuyos orígenes pueden ser encontrados en su obra '*Scanning the Business Environment*' (New York, Macmillan, 1967). Se utiliza habitualmente para evaluar el macroentorno de un determinado mercado y determinar los ejes relacionales del mercado y de empresas específicos (el microentorno o entorno general). El análisis considera la estructura de los factores ambientales relevantes al gerenciamiento estratégico de la empresa en su mercado y para los cuales debe adaptarse, determinando las capacidades (fortalezas) de la empresa para ajustar, y hacer reaccionar, su estrategia frente a las realidades y cambios frecuentes del entorno donde opera. Para conducir un análisis alternativo a los datos primarios de consumo oficial de libros digitales, este modelo permite obtener una nueva visión del mercado, sus segmentos y las dinámicas involucradas.

5.1. Aspectos políticos y legales

Con respecto a las políticas y reglamentaciones legales, para este estudio, los factores incidentes sobre el nuevo clima político en Argentina, las nuevas leyes y reglas que inciden sobre el poder de compra del consumidor, el acceso de la demanda a mercados extranjeros, el patrón y políticas del cambio de monedas extranjeras, la reglamentación de importaciones y exportaciones de productos y cómo afectan las inversiones en producción y stock de productos domésticos y extranjeros ofertados por los editoriales en Argentina. El mayor impacto sobre la cadena de costos de toda la producción del libro impreso en Argentina se debe a la aplicación del Impuesto al Valor Agregado –en adelante IVA (todavía esa tasa no recae sobre los precios de venta finales en Argentina, tornándolos – sólo en la perspectiva de la venta de *e-Books* de Latinoamérica– más competitivos que

los de España⁷¹)–, afectando tanto a la producción como a la comercialización de nuevos títulos, lo que explica una tendencia a exportar los procesos productivos al exterior como una manera de reducir el costo de la oferta y mantenerla más competitiva⁷².

5.2. Aspectos económicos y de consumo

Con respecto al aspecto económico, el mercado mundial de publicaciones electrónicas está dominado por el *e-Book*, dado que su contenido ofertado es más exclusivo que los de las otras publicaciones digitales. En general no se pueden determinar ejes estratégicos para los distintos países donde se venden libros digitales, pero un factor en común a todos es el precio al consumidor, considerado como relativamente alto, con relación a los libros en papel, lo que todavía no explica los distintos grados de crecimiento o estancamiento en cada país⁷³. El líder continúa siendo AMAZON (índice NASDAQ, –en adelante INASDAQ: AMZN–) que se destaca no solamente por su alcance global y penetración en el comercio electrónico (estimados 3.4 millones de títulos electrónicos⁷⁴ en catálogo, en 2018), sino por beneficiarse por su competencia en computación e infraestructura en la nube (logrando considerables ventajas logísticas), además de producir sus propios dispositivos de lectura (los *Kindle*, lectores de tecnología propietaria de sus *e-Books*). La estrategia del líder del mercado incluye un posicionamiento agresivo

⁷¹ Aunque en la UE las tasas sobre ventas de libros digitales han bajado al 4%, continúan siendo más altas que en América Latina, donde están exentas (julio de 2017) Recuperado de: <http://www.internationalpublishers.org/images/VAT2015.pdf>

⁷² EL LIBRO BLANCO DE LA INDUSTRIA EDITORIAL ARGENTINA Cámara Argentina de Publicaciones - CAP (2017). P. 3. Recuperado de: <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>

⁷³ Según datos de *Statista*, los mayores mercados de publicaciones electrónicas son, respectivamente, los EEUU (*e-Books share* 47%), EU (*e-Books share* 68.9%), China (*e-Books share* 64,3%), en conjunto representan el 75% de las ventas mundiales (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/234106/e-book-market-share-worldwide/>.

⁷⁴ Volumen estimado de títulos electrónicos en amazon (12 junio de 2018) Recuperado de: <https://justpublishingadvice.com/how-many-kindle-ebooks-are-there/>

en sus precios, modelo de asociación promocional para consumidores (*'prime customers'*), y desarrollo del subsegmento de auto publicación en su plataforma. Los libros digitales son leídos en lectores digitales, tabletas, computadoras y *smartphones*, tornando el mercado de dispositivos móviles, así como la oferta de planes de conexión de banda ancha móvil, mercados-clave para estimar el potencial del mercado de libros digitales. Los segmentos de libros digitales son, principalmente, ficción y no ficción, en este último se encuentra el subsegmento de literatura académica/técnica, y libros de texto.

En Argentina, el levantamiento de las restricciones impuestas en 2011 a las importaciones de libros, desde 2015, impacta de manera positiva⁷⁵ en las ventas a los sectores público y privado, que están aumentando sensiblemente, aunque todavía no hayan logrado equipararse a los niveles anteriores a 2011 (pico de producción de títulos con 31.691, registrando un crecimiento del 20% sobre el año anterior por aumento de la demanda⁷⁶). Considerando el progreso de estándares socio económicos y demográficos en los últimos años, por los cuales es posible determinar los aspectos más relevantes de la oferta y la demanda en Argentina para el mercado de editoriales, contextualizando específicamente el segmento de libros digitales, según las informaciones estadísticas disponibles en el momento del desarrollo de este trabajo. Es posible comparar la agrupación de datos del mercado de editoriales, de telefonía móvil y de consumo de

⁷⁵Las nuevas políticas vigentes causaron una baja de un 40% en las ventas del mercado de editoriales, lo que resultó de la devaluación del peso argentino, haciendo que los consumidores compren menos libros. En contrapartida, la eliminación de trabas de importación ha provocado un alza del 75% en las importaciones de libros de 2016 (julio de 2017) Recuperado de: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/73550-argentina-s-book-market-fell-40-in-2016.html>

⁷⁶El mercado del libro en Argentina, abril 2015' - ICEX, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires (12 junio 2018) Recuperado de: <https://justpublishingadvice.com/how-many-kindle-ebooks-are-there/>

aparatos electrónicos, todos mercados convergentes y relevantes para establecer conceptos y generar conjeturas sobre las realidades de las necesidades e iniciativas corrientes de la demanda por libros digitales (incluso las posibles inferencias sobre los efectos de la demanda cruzada en estos mercados). En América latina finalizó el periodo de grandes variaciones sociales marcadas por el crecimiento económico, y continúa siendo más blando desde 2013⁷⁷, afectando al crecimiento de la clase media (lo que, a su vez, afecta a los respectivos mercados de consumo, incluso las editoriales) y a una mayor oferta de servicios, incluso los de educación y mercados de tecnología, incursionando también en la economía digital en la región (considerados los mercados de proveedores de conexión a internet fija y móvil, servicios de comercio electrónico, y dispositivos electrónicos, entre otros). Es necesario considerar el potencial de desarrollo de los mercados sudamericanos con el surgimiento del nuevo bloque de la Alianza del Pacífico (por el momento, incluyendo a Chile, Perú, Colombia y México –todos estos potenciales consumidores de editoriales Argentinas, al mismo tiempo que ofrecen alternativas para su propia cadena de producción–), además del actual bloque del Mercosur, ambos impactantes, desde 2015, en el contexto de la mayor apertura económica⁷⁸ del mercado argentino y con las perspectivas que ellos tienen con otros países de Europa, Asia⁷⁹ y –

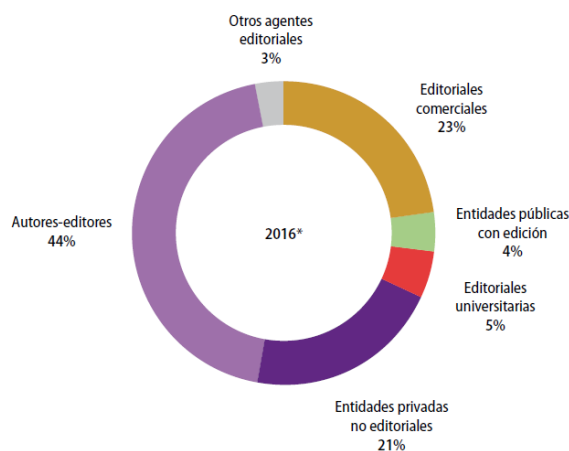
⁷⁷Referencia a datos del FMI para la región (julio de 2017) Recuperado de: http://www.bookwire.de/fileadmin/customer/documents/INFORME_BOOKWIRE_-_Evoluci%C3%B3n_y_tendencias_digitales_en_Latinoam%C3%A9rica___2015.pdf

⁷⁸ Se considera como un potencial impacto en la productividad del mercado la resultante apertura ofrecida por políticas que promueven la liberación del comercio internacional, y potencializan la inversión extranjera directa. FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, 2016, p. 150. (julio de 2017) Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>

⁷⁹El intercambio con socios extra regionales, que representa más del 85% de los flujos totales del MERCOSUR, se redujo de manera generalizada tanto en 2014 como durante el primer semestre de 2015 (noviembre de 2015) [Informe MERCOSUR núm. 20] (julio de 2017). Recuperado de: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7280/Informe_MERCOSUR_N_20_2014_2015_Segundo_Semestre_2014_Primer_Semestre_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

una gran incógnita para el futuro–, los Estados Unidos, actualmente el mayor mercado editorial del mundo. El comercio de servicios–según el Fondo Monetario Internacional–, ha sostenido crecimiento (con diferentes grados en distintos países), debido a los nuevos modelos de negocios y avances en la Tecnología de la información y Comunicación –en adelante TIC–. La medición de mercados fuertemente influenciados por el comercio de productos y servicios digitales continúa, no obstante, siendo una dificultad para establecer una visión comprensiva del horizonte de las actividades comerciales establecidas en ‘la nube’ e incrementalmente fragmentadas en mercados específicos –en el caso del libro digital, por la incidencia de servicios de suscripción para la lectura, y las editoriales ‘indies’⁸⁰, no clasificados con los ISBN estándares de la industria, ya significativos, como se muestra en el Cuadro 6–.

⁸⁰El fenómeno de la auto publicación y el incremento de micro editoriales impulsados por las condiciones de bajos costos de producción, distribución y pocas barreras de entrada tornan el porcentaje de mercado de ventas de libros digitales no registrados con el tradicional ISBN gradualmente más relevante (julio de 2017) Recuperado de: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/authors/pw-select/article/71562-the-indie-e-books-evolution.html>



Cuadro 6 - Fuente: Elaboración propia con datos de Distribución de editores según su actividad (1er semestre de 2016), CERLALC⁸¹

Según informe del Banco Interamericano de Desarrollo –en adelante BID⁸²–, se torna incrementalmente difícil monitorear y comprobar el transporte de mercancías entre fronteras, y el cumplimiento de requisitos de calidad-cantidad importada (con fines estadísticos y/o de control gubernamental para la aplicación de cobros arancelarios, tornando inaplicables las eventuales disposiciones legales –en especial en lo que concierne a derechos de propiedad intelectual y de patentes comerciales–). Por su naturaleza intangible, los servicios clasificados como ‘otros servicios comerciales’ superaran el promedio de decrecimiento de las demás mercancías (reportado el 10% anual entre 1993 y 2003). El libro digital, y su modelo de bajos costos iniciales con gran capacidad operacional y de distribución, con el significativo desarrollo de las plataformas *Business to Consumer* –en adelante B2C–, y *Business to Business* –en adelante B2B–,

⁸¹Fuente: agencias nacionales del ISBN, cálculos CERLALC 2016 [El Libro en Cifras] (julio de 2017) Recuperado de: http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2017/02/PUBLICACIONES_OLB_Libro-en-cifras-10_vf_311216.pdf

⁸²Las distintas tecnologías impactan en los modelos tradicionales de negocios, reconfigurando los límites entre bienes y servicios (julio de 2017) Recuperado de: <http://www.iadb.org/intal/icom/notas/39-11/>

podrá aumentar, en la próxima década, la oferta de América Latina para los mercados globales, así como también para el mercado interno argentino.

El segmento de *e-Books* en Argentina con una Tasa Compuesta Anual de Crecimiento – TCAC, de aproximadamente del 24,2% (de consumo), 13% (educativos) y las ediciones electrónicas profesionales 16,6%⁸³. Comparamos esas tasas del mercado total editorial de 3,4, hasta alcanzar US\$ 333 millones en 2021 (siendo US\$ 88 millones para las ediciones electrónicas) –datos que proveen perspectivas de alto interés. Estos datos muestran que el segmento en Argentina, aunque las ventas se mantienen modestas, representa un porcentual considerable del mercado, y que no está saturado, donde es posible desarrollar estrategias para estimular el consumo de manera sostenible en los próximos años.

5.3. Los aspectos sociales y culturales

En cuanto a los aspectos sociales y culturales del subsegmento objeto, el análisis de la demanda permite expandir los conceptos anteriores al evaluar sus gustos y hábitos de consumo –en este caso, de lectura y medios de lectura para el subsegmento de los lectores académicos –, con base tanto en los factores estadísticos disponibles de la demanda y el perfil del subsegmento, como en estudios relevantes sobre subsegmentos análogos realizados en otros países –fuentes que permiten crear razonamientos adecuados para la conclusión que este trabajo se propone. En este punto en particular, es posible conjeturar acerca de las necesidades del consumidor de libros digitales con

⁸³Informe de PwC 2017 p.17 (12 junio 2018) Recuperado de www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/medios-y-entretenimiento-en-argentina.pdf

respecto a lo que consume, como productos sustitutos, de acuerdo con la teoría de *'job to be done'* propuesta por Christensen (2016). Además, la inversión destinada a ciencia y tecnología en la Argentina no ha aportado más del 0.4% del PBI en 2017 (“reducción nominal del 0,1% y, si se tiene en cuenta la meta de inflación del Gobierno, implica una caída real del 15,8% respecto del año anterior”)⁸⁴, datos los que no son grande incentivo para la producción de títulos educativos por autores nacionales, pero no limita la demanda por ediciones extranjeras. En Argentina, a diferencia de lo que ocurre en países desarrollados como los del Grupo de los veinte –en adelante G20–, el gobierno representa casi exclusivamente toda la fuente de recursos para inversión en investigación y desarrollo⁸⁵, lo que impacta en las perspectivas futuras de inversión, ya que las políticas vigentes pueden no centrarse en esas prioridades. Esto trae oportunidades para las empresas que actúen de manera más intensa sobre el mercado internacional de productos –en este caso culturales y apoyados por avances en tecnología– en el futuro, para los cuales el formato digital es muy adecuado frente a restricciones logísticas y de costos modales.

5.4. Los aspectos tecnológicos

Con respecto a los aspectos tecnológicos y cómo afectan las estrategias de la oferta de libros digitales, señalo ejes relevantes pueden ser listados en contexto al concepto de

⁸⁴ Infobae (junio de 2018). Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>

⁸⁵ Estos números muestran que hay un potencial para el desarrollo en el sector privado por medio de asociaciones entre empresas para la promoción del consumo del segmento de *e-Books* – según datos de Unesco (junio de 2017). Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/Argentina-cientificos-region-lejos-elite_0_BkPl2y94l.html

mercados marcados por la '*Service Dominant Logic*' –en adelante '*S-D logic*'⁸⁶–, donde: aspectos estratégicos, ejes de relación y servicio centrado en el cliente afectan, debido a los avances tecnológicos, el modelo de negocio tradicional del mercado. Impactan los canales de distribución, el peso y participación de intermediarios y proveedores, el papel del cliente y el valor real generado por medio del producto, y alcanzado por la empresa a través de la implementación de mapas estratégicos (Kaplan, R. S., & Norton, 2004, p. 11) delineados en un nuevo modelo propuesto para una plataforma de libros digitales.

⁸⁶La Lógica del Servicio (SDL) es una teoría que postula que el servicio es el eje fundamental de toda acción comercial, y crea un nuevo paradigma en Marketing, integrando algunas corrientes investigativas actuales: la relación con el cliente, la orientación al mercado, el marketing de servicios, y otras más (basado en el trabajo sobre el cambio de servicio por servicio de Vargo y Lusch, 2004).

6. Los ejes estructurales del producto

Aspectos y características del producto, tales como precio al consumidor, disponibilidad en el mercado, calidad percibida y funcionalidad, que están intrínsecamente vinculados al servicio asociado al producto, al valor adicional creado por la oferta asociada entre empresas y mercado, todos estos ejes que, al final, valoran la imagen de marca asociada al producto.

El desarrollo e innovación del producto dependen de avances tanto en tecnología como en organización de los recursos de la empresa.

Como es bien resumido por la Matriz de la Oportunidad Digital, de BCG⁸⁷, la estrategia explorada en el desarrollo se alinea con las demandas digitales del mercado. Para la introducción de un nuevo producto digital como modo de establecer la marca en un mercado externo, es necesario una evaluación de las dinámicas de la empresa, y las ventajas competitivas con las cuales podrá transformar el ecosistema de negocios.

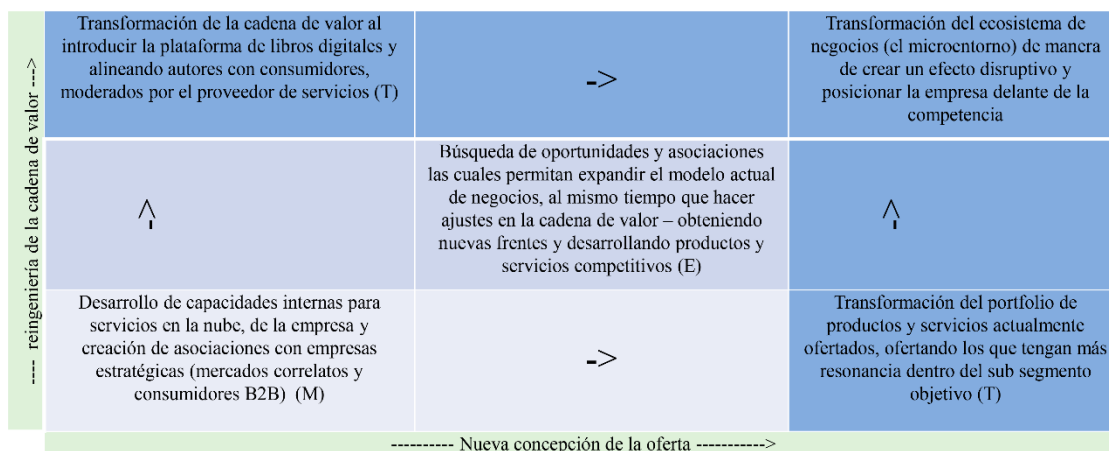
⁸⁷La matriz propuesta por el *Boston Consulting Group* abarca los ejes de crecimiento, exploración y transformación del ambiente externo (agosto de 2017). Recuperado de: <https://www.bcg.com/expertise/digital-bcg/default.aspx>

En el caso de los libros digitales, la empresa no solo debe estar preparada y tener la capacidad de adaptarse continuamente para mantener el liderazgo frente a la competencia, sino que también debe ofrecer un producto distinto del *e-Book* tradicional – una versión evolucionada donde las capacidades y características podrán cumplir mejor con las necesidades y expectativas, así como facilitar la adopción por parte de la demanda–.

Como se muestra en el Cuadro 7, la reingeniería de la cadena de valor podrá consistir en la transformación de procesos variados, tales como el uso de *data analytics*⁸⁸ para mejorar la eficiencia de ventas y servicios relativos (tales como la automatización de recomendaciones, interacción con el consumidor y proveedor de contenidos, automatización de ofertas y estrategias de precios segmentados, entre otros), estrechando la distancia entre las entradas del embudo de ventas⁸⁹ (las oportunidades) y las futuras adquisiciones por el mismo consumidor (proceso posventas). En el otro eje de la matriz, una nueva concepción de la oferta permite que se identifiquen las bases estratégicas donde se presentan puntos claves para aumentar la eficacia y mejorar resultados sobre nuevos formatos de productos y servicios. Los cambios propuestos generalmente impactan el microentorno donde la empresa se encuentra, así como en otros mercados relativos.

⁸⁸Análisis de datos oriundos del sistema en la nube.

⁸⁹El concepto de 'embudo de ventas' es usado en mercadotecnia al describir las etapas de la venta, por las cuales las oportunidades potenciales de venta son seleccionadas para identificar las que presentan oportunidades reales de derivar en transacciones comerciales (12 junio 2018) Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo_de_ventas



Cuadro 7 – Fuente: Elaboración propia basado en la ‘Matriz de la Oportunidad Digital’, BCG ⁹⁰

En el cuadrante de desarrollo de capacidades se busca extrapolar o reforzar la posición estratégica de la empresa. La *Livraria Cultura* se encuentra entre una de las mayores minoristas de Brasil en el mercado de editoriales, pero no es muy conocida en otros mercados –tal como el de Argentina–. Consiste en una oportunidad para definir el mejor posicionamiento por medio de un producto que sea adecuado, tanto para proyectar su marca como para hacerlo con la mejor gestión de inversiones y recursos posible. En el cuadrante de exploración, la innovación es clave para desarrollar nuevos modelos de negocios adecuados para sostener a la empresa en el subsegmento objeto. En los cuadrantes de transformación, se alinean tres ejes: el de la cadena de valor, el de la oferta de productos y servicios innovadores, y la convergencia de éstos en el tercer elemento, la transformación del ecosistema de negocios. Obtenida la consolidación de estos ejes, es posible crear tal impacto en el subsegmento de libros y textos de estudio

⁹⁰ Adaptado del modelo Boston Consulting Group (12 junio 2018) recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2015/double-game-of-digital-strategy.aspx>

digitales, resultando en el cambio del equilibrio actual de las fuerzas sistémicas en la cadena de valor existente.

6.1. El producto propuesto con respecto al subsegmento investigado

Como 'perspectiva del cliente', la proposición de valor en este modelo se puede traducir por una línea estratégica que comprenda determinados atributos del producto ⁹¹.

Estos son:

I - Precio: los precios más competitivos y la aplicación de una política de promociones y descuentos se tornan un atractivo para el consumidor, y además dan lugar a que una asociación entre el minorista y las organizaciones educativas permitan la creación de 'precios de membresía'⁹² a los consumidores finales pertenecientes a un grupo específico.

El mercado de editoriales, ahora abierto a las importaciones, está impactado por una inflación real de 20% al año⁹³ (a pesar de datos oficiales más blandos) tornando un libro (en papel o digital) casi como un producto de lujo a los ojos del consumidor, y reduciendo la demanda por títulos o, cuando la necesidad de obtención de material cultural se mantiene, promoviendo la obtención de alternativas con copias, productos ilegales, y otros.

Pero estos factores en realidad proporcionan una oportunidad para introducir, en el subsegmento académico, un nuevo modelo de negocios que altere la cadena de valor tradicional del mercado y la adecue al modelo en "la nube del producto" (Porter, Michael

⁹¹ Para este trabajo, se propone contemplar como 'producto' el libro digital, pero el mismo concepto es aplicable al *e-Textbook* o 'libro de texto digital', ambos compartiendo características semejantes a las que le conciernen a las propiedades de utilización.

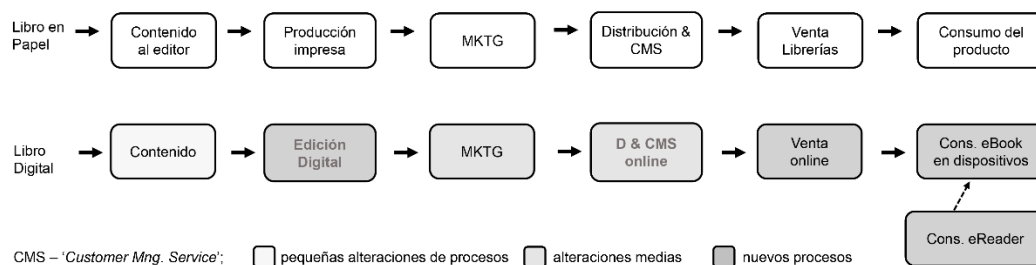
⁹² Para productos subvencionados, ofreciendo ventajas a determinados grupos de consumo distintos.

⁹³ Productos culturales, incluso libros en papel y digitales, se venden más caros que en otros mercados de lengua hispánica (julio de 2017). Recuperado de: <http://marianaeguaras.com/el-precio-de-los-libros-en-argentina/>

E. & Heppelmann, 2015). Fuertemente impactados por el modelo de la cadena de suministros, los precios de los libros digitales todavía no pueden ser explicados, en gran medida, por el tradicional modelo de 'editoriales > mayorista > minorista o librería > consumidor'.

Como componente estratégico de determinación de precios de los productos ofertados, el poder de compra del subsegmento objeto en Argentina deberá ser adecuadamente identificado en cuanto las realidades de la tasa de cambio entre el peso argentino y la moneda extranjera de la oferta de títulos digitales, cuando no reproducidos por editoriales locales. Este elemento estratégico podrá determinarse con base en la teoría de la paridad del poder adquisitivo⁹⁴, pero no se llega a explorar en el actual trabajo.

La cadena de producción digital se altera en puntos específicos (cadenas comparadas en el Cuadro 8), los cuales generan la mayor concentración de costos: en la producción y la distribución, y que en el modelo digital están sensiblemente reducidos.



Cuadro 8– Fuente: Elaboración propia con base en modelo de una cadena alternativa de suministros de libros digitales⁹⁵.

⁹⁴La teoría de la paridad relativa del poder adquisitivo donde un porcentual de la tasa de cambio es equivalente a la diferencia del cambio porcentual del nivel de precios entre dos países, para el mismo producto o servicio ofertado.

⁹⁵ Adaptación de modelo de A.T. Kearney, con respecto a las diferencias de la cadena de suministros para libros impresos u digitales (junio de 2018). http://www.atkearney.com.au/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/do-readers-dream-of-electronic-books/10192

Además de permitir acceso a: 1) ventas directas al consumidor, por eliminar los agentes intermedios (mayorista o minorista, operando directamente sobre la plataforma) y 2) desarrollando un potencial ampliamente sostenible de servicios posventas, concentrado tanto en la relación de la marca con el consumidor como en las dinámicas basadas en el modelo 'online', y las características de un producto más interactivo. La base para la implementación de estrategias de marketing de precios se define con el objetivo de promocionar títulos y condiciones promocionales / óptimas para consumidores con perfiles, necesidades y distintos deseos.

Con respecto a la percepción del precio por el consumidor, es de esperar que en cuanto a la relación de costo y beneficio para los libros digitales, el consumidor esté predispuesto a que los precios de los libros digitales sean siempre más bajos que los de las contrapartidas físicas –un punto fundamentado, entre otros factores, por los hábitos de búsqueda obtenidos de los aspectos técnicos de internet, y además por la interface propuesta por el líder del segmento (AMAZON), que comercializa en línea tanto libros digitales como físicos–, realidad compartida por la gran mayoría de la competencia en Argentina –presentando un portfolio compuesto de opciones para ambos–. Para el segmento en general, el consumidor no especializado está probablemente predispuesto a pagar por productos percibidos como *Premium* (asociando precio calidad, una relación positiva, aunque efímera, pues los consumidores rápidamente optarán por títulos más baratos cuando la percepción de calidad se torne difusa). Entretanto, el consumidor académico, además de no elegir habitualmente los títulos que intenta comprar (que pueden determinarse por otros agentes de compra, como por ejemplo las organizaciones académicas y sus representantes), buscan maximizar el beneficio esperado al minimizar

su costo total por propiedad ⁹⁶ –una percepción que implicará no solamente la compra, sino también los factores de posventa–.

II - Calidad: la innovación tecnológica permitirá un desarrollo para ofrecer más que solamente una versión digital de la versión impresa del libro⁹⁷. La otra parte de la relación de costo y beneficio es generalmente ejecutada por mecanismos de revisiones hechas por consumidores (*consumer review*), y la posibilidad de vistas previas del producto. La intención de compra se determina por la percepción de obtener ventajas percibidas que crearán un ciclo virtuoso de intención continuada de consumo.

Como lo describen Kotler y Keller ⁹⁸, una de las bases de decisión de compra está en guiarse por obtención de informaciones, y por la experiencia existente en compras – además de la familiaridad con el ambiente⁹⁹, la plataforma y la marca– lo que, a su vez, influenciará las compras siguientes.

III - Disponibilidad: el mercado de libros digitales está directamente apoyado sobre la infraestructura de red internet móvil y fija disponible. En Argentina, el volumen de usuarios

⁹⁶*Total Cost of Ownership* – TCO, definido por el grupo Gartner, es un indicador que define el valor total invertido para un bien o servicio de consumo, abarcando su propiedad, mantenimiento de funcionalidad y la vida útil del mismo (incluidos en la plataforma los costos regulares de suscripción a servicios Premium y otros similares) (12 julio 2018) Recuperado de <https://www.gartner.com/it-glossary/total-cost-of-ownership-tco>

⁹⁷ Si se considera la opción de ofrecer el libro digital como una interface dinámica para el consumidor, en la que la empresa (y el autor, por medio de ella) mantiene el contenido parcial o totalmente actualizable.

⁹⁸ El modelo de cinco etapas en el comportamiento del consumidor: reconocimiento de necesidad, búsqueda de informaciones, evaluación de alternativas, decisión de compra y actitudes post-compra; (Kotler, 2012).

⁹⁹ Factores de nivel tecnológico (infraestructura y eficacia del ambiente) e individuales (experiencia y autoeficacia o habilidad de utilización)

de *smartphones* en 2015 fue de 16,87 millones, y para 2018 se estima que deban llegar a 23,34 millones¹⁰⁰ (casi 28% más), donde el sistema Android¹⁰¹ es dominante¹⁰².

IV - Selección o elección: la naturaleza del libro digital permite acceso a realizar el proceso de compra con mayor practicidad ('haciendo una prueba' preliminar de un libro y explorando detalles del producto como acción de preventa). Los libros digitales no sufren de limitaciones de *stock* (una desventaja para la versión en papel en el minorista), restricciones de logística para que el consumidor lo obtenga, ni que el mayorista lo provea al minorista en buen plazo, afectando la competitividad, entre otros elementos, de sus precios por no añadir costos, ni la disponibilidad de diferentes ediciones de un mismo título (las ediciones no se agotan por no existir la posibilidad de escasez de las mismas). El modelo por plataformas permite que el consumidor del libro digital y su autor tengan, entre sí, una relación potencial directa y moderada por los proveedores de servicio presentes, impactando en la continuación de uso del producto y en el incremento de ventas oriundas del modelo '*repeat business*'¹⁰³.

V - Funcionalidad: los libros digitales son transportables en gran volumen por no ocupar espacio, no se deterioran, se acomodan a las demandas de lectura (tamaño de

¹⁰⁰Statista MDO (2017). Para 2015 y 2016, la base abarca a personas de todas las edades, quienes poseen al menos un *Smartphone* y lo utilizan al menos una vez al mes. (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/285600/number-of-smartphone-users-in-argentina/>

¹⁰¹El consorcio *Open Handset Alliance* explora el sistema operativo Android, que fue adquirido por Google en 2005, y se tornó su puerta de entrada en los dispositivos móviles, anteriormente dominados por Apple. El sistema está presente en teléfonos inteligentes, notebooks y similares, tabletas, sistemas televisivos digitales, portables IoT (*Internet of Things*), sensores y otros dispositivos más. (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.openhandsetalliance.com/>

¹⁰²Counterpoint (Q4 2017) Global Technology Shipments; en LatAm, las marcas Samsung, LG, Lenovo y Huawei detenían 66% del mercado, de acuerdo con Market Monitor 2017(12 junio 2018) Recuperado de <https://www.counterpointresearch.com/infographic-q4-2017-mobile-market-monitor/>

¹⁰³'Negocios repetidos', en contexto de ventas, representa una nueva venta sin ingresar los costos de adquisición del consumidor ya realizados en la venta inicial o anterior. La proporción incremental de ventas sucesivas representan economías considerables y un índice de desarrollo importante en el mercado de productos digitales (12 junio 2018) Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/repeat-business.html>

letras y opción de tipografía, contraste de la pantalla y otras ventajas técnicas específicas de los libros digitales y no compartidos por el formato PDF genérico, en especial la indexación del texto), son de fácil consulta de contenido y marcación por partes específicas, son interactivos (especialmente con contenidos externos en la web, una ventaja destacable para libros académicos y técnicos) y fácilmente compartibles entre usuarios¹⁰⁴.

VI - Servicio: el trabajo de la asociación minorista/organización educativa se concentra en el paso 'pre ventas' (presentando una estructura ya creada para facilitar la búsqueda e ingreso del consumidor en la plataforma del proveedor), el proceso de compra (estructurado en la plataforma del proveedor) y el paso de 'comportamiento post compra', creando un punto de relación entre la organización que mantiene el contenido actualizado (*e-Books* y *textBooks* del programa propuesto) y un soporte (proveedor especialista tercero, por ejemplo) para que la utilización sea integrada entre los usuarios de la plataforma, siendo éstos: los representantes de la organización educativa (profesores, instructores, administradores), los consumidores de libros digitales (alumnos, estudiantes, técnicos en formación, etc.) y el minorista (con la posición de soporte de operaciones y *help desk* al consumidor y su asociado).

VII – Asociación entre empresas como manera de potenciar el producto: la empresa minorista se beneficiará en obtener asociaciones con grupos y organizaciones que concentren un volumen de demanda y representen al mismo tiempo un componente

¹⁰⁴AMAZON, como referencia de buenas prácticas de este mercado, instituye la posibilidad de compartir *e-Books* por bloques de usuarios, de manera similar como una biblioteca o club de lectura, incrementando la base de lectores y el potencial de consumidores prospectos – siempre manteniéndolos dentro de su plataforma. (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.cio.com/article/2401604/consumer-technology/how-to-share-amazon-kindle-ebooks.html>

decisivo de monto en el proceso de decisión de compra de libros digitales académicos y técnicos: las organizaciones educativas, escuelas, universidades, y otros grupos que generen listas de lectura para programas y cursos de formación (considerándose que el modelo de compra es ‘completo’¹⁰⁵). Otra asociación importante está en las empresas de telefonía móvil que provean el acceso de red para la selección y compra de libros digitales, además del soporte para el mantenimiento de actualizaciones y acceso a la plataforma del minorista para acciones de marketing de relación.

VIII - La imagen de marca asociada al producto: el fenómeno de crecimiento de la auto publicación sobre plataformas editoriales/minoristas en la web no ocurre sin una razón, es el resultado de un proceso continuado con base en factores tangibles e intangibles, de efecto acumulativo y fuertemente influenciado por la relación directa de los proveedores con sus clientes. La optimización de condiciones facilitadoras para que los usuarios de una plataforma editorial publiquen contenidos (libros digitales, textos y otros medios más) promueve una identificación general de 1) calidad, donde hay una percepción de que los recursos técnicos disponibles son constantemente mantenidos y mejorados, 2) seguridad de datos es una cuestión que, aunque no siempre presente en la mente del consumidor, tiene un alto impacto para la manutención de los servicios y la percepción de perennidad o estabilidad –los consumidores necesitan mantener la confianza en la continuidad de los servicios y tener garantías de que su trabajo no está amenazado–, y 3) penetración además del alcance en el segmento o subsegmento donde se posiciona, lo que en las

¹⁰⁵El consumidor final, no siendo el que decide las opciones de títulos de los libros (pero sí el que reconoce la necesidad de compra al ser informado por la organización educativa que organiza un programa de enseñanza), avanza al paso de búsqueda de información (la que ya agrega valor al ser presentada por la asociación minorista/organización) se asegura de las características del producto –formatos, versiones/ediciones, características del contenido, etc.– y realiza la compra basándose en un conocimiento más profundo; la compra no es habitual y, para el consumidor, representa un gran costo de oportunidad (no hay grandes márgenes de error –la percepción de valor deberá mantenerse en las acciones de posventa–).

plataformas crea un efecto de retroalimentación: cuanto más usuarios adoptan una plataforma, su popularidad crece y permite que los recursos agreguen más impacto positivo y sostenible, lo que a su vez capacita a la comunidad de usuarios a compartir contenido con sus clientes / lectores / grupos de relación (además del potencial de contribución monetaria, basado en la monetización de los servicios, beneficiada por el crecimiento de la base y valorando la inversión inicial de los proveedores, revertiendo ganancias para sostener todo el ciclo). Todas estas dinámicas ocurren bajo una marca que identifica la posición de liderazgo del proveedor, y abarcan características tangibles e intangibles, reconocidas por el usuario de la plataforma, y cocreando valor (Ángel & Sánchez, 2013) por toda la toda la estructura.

7. La propuesta de Valor

La proposición de valor que la empresa necesita comunicar incluye lo que hará mejor y/o diferente que la competencia, respecto del *mix* como se propone arriba, y que deberá ser valorado y reconocido por el cliente.

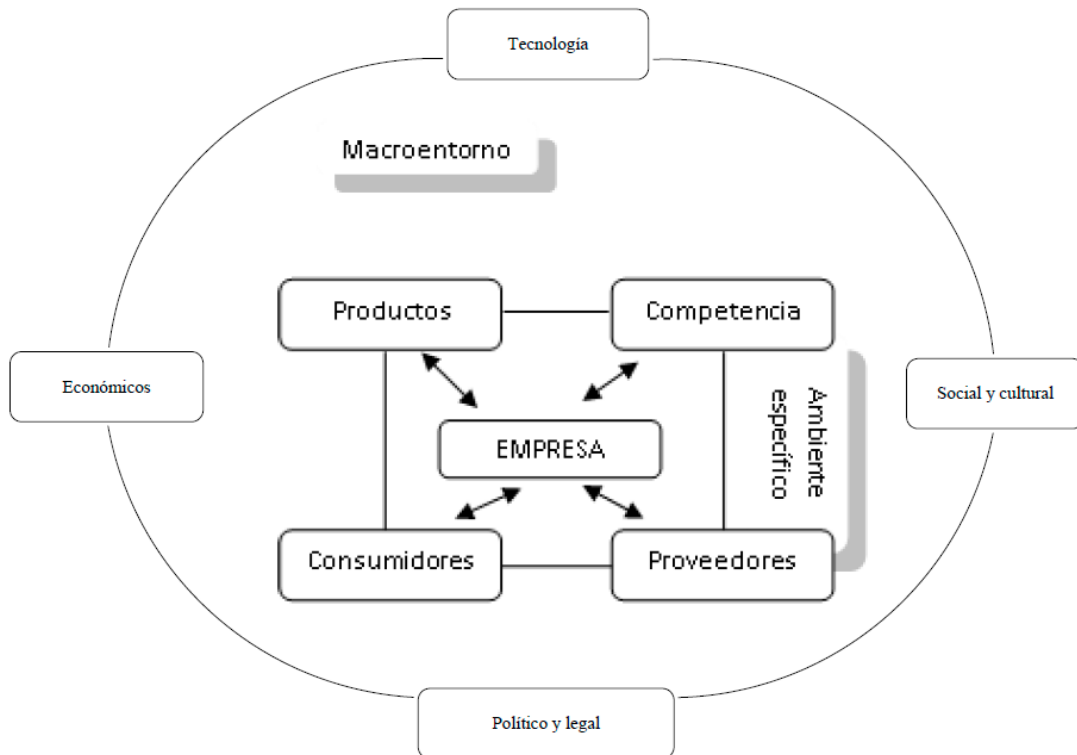
El caso de las plataformas de productos culturales lo podríamos considerar como una mezcla entre el modelo de ‘solución total al consumidor’, donde la gama de productos y servicios son ofertados con la calidad, conveniencia y precios valorados por el consumidor (y sostenibles para la empresa y sus asociados), y el modelo de ‘bloqueo de sistema’, donde los costos de cambio son altos, basada en estándares de adopción facilitada y mantenida por innovaciones constantes –permitiendo estabilidad en la relación del proveedor y consumidor sobre la plataforma–.

La estrategia de desarrollo de la marca en el subsegmento de libros digitales académicos –una potencial entrada para el segmento más amplio de *e-Books* en Argentina–, es diferente del modelo de desarrollo de su cadena de distribución en su mercado doméstico –por adquisición y creación de tiendas físicas¹⁰⁶–, pero continúa siendo consistente con la

¹⁰⁶La *Livraria Cultura* adquirió, en 2017, las tiendas físicas brasileñas de la competidora FNAC Darty – diversificando su oferta de productos y servicios (20 de julio de 2017) Recuperado de: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/livraria-cultura-comprara-operacoes-da-fnac-no-brasil.ghtml>

estrategia de expansión progresiva de su base de clientes¹⁰⁷. El efecto más evidente está en la captación de una base más amplia, lo que reduce el potencial de impacto de la competencia en su mercado. De manera similar, la entrada en el subsegmento, en un nuevo mercado externo, permite la inserción de la marca de manera estable, y donde la competencia no está bien estructurada, dado que en el mercado no operan marcas fuertes, o no son reconocidas por los consumidores más especializados (y con necesidades distintas) como proveedores legitimados (en este caso, de productos culturales).

¹⁰⁷Desde julio de 2017, FNAC Darty finaliza la gestión de sus operaciones y concede una licencia de operación a la *Livraria Cultura* en Brasil, ampliando su actual red de 18 tiendas propias (agosto de 2017). Recuperado de: <http://www.valor.com.br/empresas/5045222/livraria-cultura-compra-fnac-no-brasil>



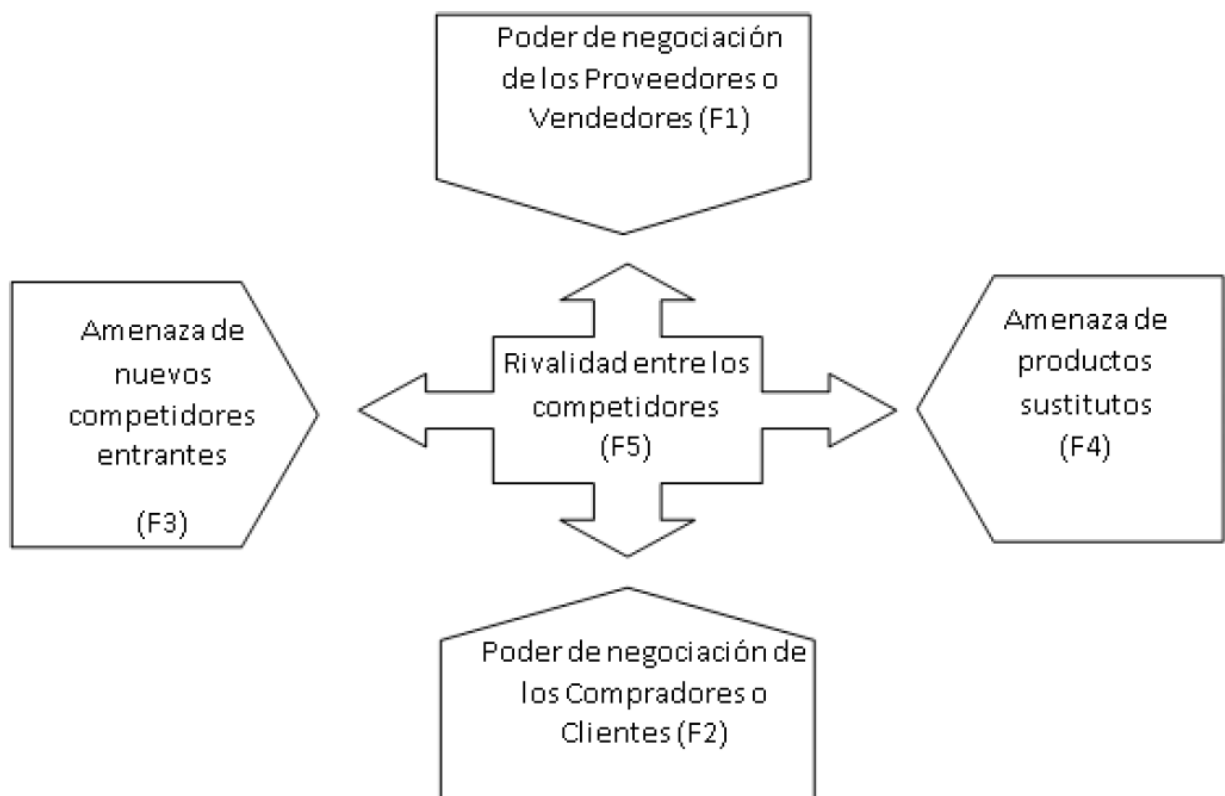
Cuadro 9– Fuente: Elaboración propia de Modelo representativo del macroentorno, el ambiente operativo y el ambiente de la empresa

Dentro del macroentorno (Cuadro 9), se encuentra el ambiente específico donde es posible analizar los más relevantes grupos externos a la organización que la empresa deberá identificar y con los que deberá mantener un proceso de relación diferente. Entre los cuales se destacan los consumidores (y cómo consumen los productos y servicios de la empresa), los proveedores (internos y externos al mercado), el gobierno y asociaciones de clase (como entidades reguladoras y restrictivas –generando costos de oportunidad–), la competencia (como entidades restrictivas de oportunidades de acceso a la demanda), y finalmente los productos sustitutos (relevantes en este caso) actualmente presentes en el mercado.

Para el segmento de libros digitales, se podrán concebir las dinámicas existentes entre los competidores presentes, evaluándose las fuerzas de negociación y las amenazas vigentes al mercado de libros en general en el segmento que se explora.

8. El análisis de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis de estas relaciones en el microentorno podrá tomarse como modelo el de las Cinco Fuerzas de Porter (Cuadro 10), lo que permite comprender las relaciones entre estas partes interesadas, así como un análisis de las Amenazas y Oportunidades preliminarmente identificadas.



Cuadro 10- Fuente: Elaboración propia con datos de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1979)

8.1. Los competidores del mercado

En el subsegmento académico, cuando consideramos algunos de los minoristas que operan en el mercado de Argentina (F5, en el cuadro 10), no se encuentran especialistas, o se posicionan de manera diferente.

Los principales¹⁰⁸ son: Librería Santa Fé, Bajalibros, Boutique del Libro, (Electronic Publication –en adelante ePUB¹⁰⁹– y libros en papel), Librería Paidós (ePUB, Adobe DRM y otros), y otras más (a diferencia de Bajalibros, las demás no trabajan exclusivamente con libros digitales, ni tampoco con consumidores de uno u otro subsegmento de libros digitales). Añadiendo competidores que se puedan considerar como ‘indirectos’ –por no manejar las mismas estrategias comerciales que las empresas ya mencionadas–, como las ‘bibliotecas virtuales’ y proyectos de desarrollo de conocimiento, tales como el ‘Proyecto Gutenberg’, ‘Open Library’, ‘iBiblio’, y otros más (de distintos ámbitos)¹¹⁰. El análisis preliminar no identifica un competidor posicionado en el subsegmento objeto de manera de elevar las barreras de entrada para nuevos competidores y obtener ventajas significativas frente la competencia actual. En todo caso, continúan con las estrategias existentes o tradicionales que no son específicas para uno u otro segmento.

8.2. Los proveedores

¹⁰⁸Teniendo en cuenta que esta lista cambia continuamente, estos son los listados más evidentes a la fecha de publicación del trabajo.

¹⁰⁹ El ePUB es un formato de archivo digital estándar específico para *e-Books*.

¹¹⁰Empresas, proveedores y proyectos (organizaciones e iniciativas personales) sin fines de lucro, compiten con proveedores comerciales, pero resulta un efecto benéfico a todo el segmento de *e-Books* dado que la difusión del producto cultural y la sofisticación, tanto de la oferta como de la demanda, tornan la base de utilización de este medio más difundida y ‘*mainstream*’, en el largo plazo (julio de 2017). Recuperado de: <https://www.todoereaders.com/lista-de-sitios-para-descargar-ebooks-gratis-de-forma-legal.html>

El poder de negociación de los proveedores actuales (F1, en el cuadro 10) es relativamente alto, dado que en general logran retener grandes cuotas de mercado, tal como AMAZON –que integra una plataforma a un dispositivo específico (el lector de libros electrónicos Kindle® con el formato propietario AZW)–, NOOK® de Barnes & Noble (sólo en Estados Unidos por el momento), y Kobo® (modelo actual del lector que permite utilizar el formato ‘abierto’ ePUB) producido por la canadiense Rakuten, y esto integrado a una cadena de representantes oficiales –tal como el minorista *Livraria Cultura*–. Los minoristas Argentinos no disponen –a excepción del lector creado en Argentina, Boris®¹¹¹– de *eReaders* propios, la mayoría utiliza formatos no propietarios accesibles en aplicaciones para distintos sistemas operativos (o haciendo conversión de formatos, aunque con cierta pérdida de diagramación de contenidos) de la industria, como el ePUB (en teoría, seleccionable en la mayoría de los dispositivos más actuales¹¹²) que se puede cargar en diversos modelos así como por medio de aplicaciones para tabletas y *smartphones* basados en sistemas operativos de Apple (el iPhone® y iPad® utilizan el programa *iBooks* para el estándar ePUB) y el consorcio Android, además de BlackBerry, Windows, OSx y Linux (para las versiones en *notebooks* y *desktops*). El punto principal es que no hay un formato adoptado universalmente por todos los proveedores, y hay algunos que trabajan con formatos propietarios de manera de preservar sus cuotas de mercado (presencia frente al consumidor por medio de la creación de barreras al generar altos costos de cambio –inversión y conveniencia, por lo menos–). El caso de AMAZON es

¹¹¹Lector de libros digitales creado por el editorial Eudeba (hay dos modelos, uno con tecnología de tinta electrónica (así como Kindle), y otro con pantalla color y Windows 8.1), posicionado por precio competitivo (03 de julio de 2017). Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1791887-llega-boris-el-primer-lector-digital-de-una-editorial-argentina>

¹¹²Para conocer los dispositivos y formatos más actuales del mercado, acceder al anexo I

especial: posicionamos la empresa tanto como proveedor (por sus lectores de libros digitales) como minorista participando de la competencia en el mercado, un ejemplo de integración vertical¹¹³ como estrategia para mantener la producción de libros de manera de controlar los costos y los precios practicados al consumidor, mientras los retiene en su plataforma propietaria y opera acciones de relación (por ejemplo, al sincronizar las bibliotecas de libros entre todos los dispositivos de una misma cuenta, manteniendo la experiencia del lector sin depender de la interface –en línea con las tendencias de utilización *multi-screen* vigente en Argentina¹¹⁴–) y precios dinámicos muy distintos de los de la competencia.

Es necesario distinguir otra clase de proveedor, cada vez más influyente sobre las plataformas de comercialización (y creación integrada) de los libros digitales en el segmento académico: las publicaciones de autor –en este caso, presentes en las plataformas de distribución que agencian el contacto entre autores y consumidores de libros digitales–. Según datos oficiales¹¹⁵ de la Cámara Argentina de Publicaciones –en adelante CAP–, el 10% de las editoriales se clasifican como comercialmente activas –en adelante ECA– y produjeron el 41% de los títulos del mercado, las editoriales universitarias (6%) publican el 7% de los títulos, y las ‘de autor’ (3%) produjeron el 23% de títulos (no registrados los sin ISBN). En 2015, del total de ediciones de autor, el 13%

¹¹³Desde 2007, cuando la empresa introdujo su *eReader*, (03 de julio de 2017). Recuperado de: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/67986-20-years-of-amazon-com-bookselling.html>

¹¹⁴Encuesta de 2013 - Los argentinos utilizan en promedio 3 pantallas al día, con una lógica secuencial como simultánea entre dispositivos; *notebooks* tienen penetración de 92% y tabletas de 9%, los *smartphones* de 31%; 98% del muestreo utiliza más de una pantalla por día; el uso de la tableta crecerá en un promedio esperado de 50+ % para los próximos 10 años (03 de julio de 2017). Recuperado de: https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/multiscreen-argentina-2013_research-studies.pdf

¹¹⁵El Libro Blanco 2017 – Editoriales por tipo de negocio y títulos por subsegmento; Fuente ISBN 2015 + PROMAGE + CAP, p. 04 (07 de julio de 2017) Recuperado de: http://www.publicaciones.org.ar/Libro_Blanco-2016.pdf

fueron libros digitales, y para ediciones universitarias el 38%, lo que puede indicar que hay un espacio para el desarrollo en este subsegmento –al considerar que los libros de texto educativos abarcan ‘ediciones de autor’–. Estos autores dentro del subsegmento generalmente se posicionan como empleados o asociados a instituciones de enseñanza alrededor del mundo, cada uno con sus culturas, políticas y estructuras educativas propias –además de un alcance internacional muy relevante para la gestión de conocimiento, factor de principal de éxito–, con dinámicas propias, para la toma de decisiones, de compra de productos del sector (esta parte del esfuerzo de promoción, soporte de ventas, ‘*copyright*’, distribución y mercadotecnia específicos al subsegmento, no será tratada en el trabajo propuesto, pero puede tornarse una extensión de investigación futura). Los nuevos entrantes de pequeño tamaño (el 47% del mercado Argentino) en el subsegmento de publicaciones académicas (en Argentina y otros países) muestran que las barreras no se plantean, y que afectarán a la competencia por la preferencia del consumidor¹¹⁶, como el caso de editoriales latinoamericanas que establecen alianzas anticipadamente, dado que en internet el comercio internacional se establece con mucha más facilidad que con las estructuras físicas tradicionales, y las ventajas se encuentran en la capacidad de las marcas para establecer lazos fuertes de contacto y soporte con sus consumidores, promoviendo la lealtad (posicionamiento diferenciado por servicios, mercadotecnia de relación, y la promoción sostenible de conveniencias, pero no por precio –esto lo hará todo el subsegmento–).

¹¹⁶Editoriales de autor y del subsegmento académico global, p. 36 (07 de julio de 2017) Recuperado de: https://academicbookfuture.files.wordpress.com/2017/06/academic-books-and-their-futures_jubb1.pdf

8.3. Los clientes

Los clientes y consumidores en Argentina (F2, en el cuadro 10) todavía continúan –por el momento– con una debilitada capacidad de negociación debido al bajo poder de compra y a la crisis económica, y se encuentran atomizados y no poseen mayor poder de negociación. Salvo la búsqueda de calidad y precios bajos, existe una demanda reprimida en el subsegmento académico, determinada por la necesidad de adquisición de determinados productos (títulos específicos), y con plazos de adquisición limitados por terceros (no se trata de compras selectivas, tal como es el hábito de consumo de los compradores de libros de ficción y de otros subsegmentos). En este caso, con el marketing de precios dinámicos aplicado, el poder de negociación de los clientes es momentáneamente difuso. Además, cuando se cambia la percepción de un producto por medio de innovación de la oferta –añadiendo esfuerzos promocionales para obtener un nuevo posicionamiento de marca y establecer nuevas percepciones en conjunto con el consumidor–, el foco está en su fidelización, y todas las ventajas les son ofrecidas para esto. El verdadero desafío se encontrará en el mantenimiento de las conversiones de ventas en el futuro.

8.4. Los nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores en el mercado en general (F3, en el cuadro 10) es más probable que en el subsegmento propuesto, dado que actualmente no hay barreras de ingreso gubernamentales o de mercado (el mercado internacional disfruta de una política económica más liberal en el momento presente). Al mismo tiempo que

empresas con una gran capacidad de inversión sostenible (tal como AMAZON¹¹⁷, el mayor minorista global), podrán no lograr obtener el tiempo adecuado en caso de que haya otras empresas bien situadas en determinados segmentos, con asociaciones establecidas de manera de no permitirles que se afirmen frente a estos clientes específicos, por lo menos no al principio. Otros minoristas de Argentina¹¹⁸ ya están presentes en el mercado del libro (impreso y digital, con actividad en canales de comercio electrónico) pero no tienen una posición firme en subsegmentos donde los márgenes de ganancias justifican un reposicionamiento de marca específico.

8.5. La amenaza de los productos sustitutos

Otra amenaza ya existente es la de que el consumidor opte por Productos Sustitutos (F4, en el cuadro 10), en el caso los libros digitales no oficiales/ilegales¹¹⁹ y copias informales (en especial en el subsegmento académico, donde las tradicionales copias en papel están ahora evolucionando hacia copias en PDF¹²⁰) que presentan al consumidor del mercado más amplio de libros digitales –así como el subsegmento estudiado–, opciones que ofrecen precios más bajos y accesibilidad relativa (comparada al estado de la oferta hoy). Pero no hay una ventaja sin compensación, como dice la expresión ‘no

¹¹⁷La estrategia de consumidores Premium de Amazon (los ‘Prime’) alineada con su política agresiva de precios y márgenes muy bajos permite un ingreso más sencillo en nuevos mercados (02 de julio de 2017) [*Why Amazon Is The World's Most Innovative Company Of 2017*] Recuperado de: <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>

¹¹⁸REF los principales activos del mercado con libros electrónicos.

¹¹⁹Una tradición el mundo académico consiste en violaciones de la Ley de Marcas y la Propiedad Intelectual, tanto para los productos en papel como para los digitales (02 de julio de 2017) [Cómo es la guerra de los libros truchos]. Recuperado de: <http://noticias.perfil.com/2013/01/24/como-es-la-guerra-de-los-libros-truchos/>

¹²⁰Entre las principales razones para la continuidad de la práctica de copias informales de libros en el medio académico están la conveniencia de acceso y bajo costo, escenario este que se puede extrapolar –cree el autor– en la mayoría de los subsegmentos similares en el mundo (02 de julio de 2017) [*LIVROS DIGITALIZADOS: USO E SATISFAÇÃO DE USUÁRIOS DA UFPB*]. Recuperado de: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/24545/14648>

existen almuerzos gratis¹²¹ lo que explica muy bien la pérdida de calidad del producto (comparado con el original), y una experiencia de utilización reducida.

En el componente de productos sustitutos presente en el modelo de Michael Porter¹²², están algunos ejes centrales de la estrategia del minorista brasileño, *Livraria Cultura*, para comprender cuáles son y cómo se consumen los productos sustitutos de libros digitales – en el subsegmento objeto–. La característica más fuerte de la amenaza de sustitución radica en el bajo costo de cambio –inversamente proporcional al impacto de la sustitución producida–. Para proteger al libro digital de estos productos, es necesario comprender los motivos por los que los consumidores no lo valoran - comparando con las alternativas (ej.: PDFs y copias impresas no oficiales, libros impresos, etc.), cada una de éstas con mayor o menor probabilidad de que se produzcan con el consumidor del subsegmento. Es necesario mapear las características básicas del producto y el servicio añadido, identificando las motivaciones de consumo y cómo estos sustitutos no logran crear valor de la misma manera. Detectando las más relevantes, se intenta cambiar el foco del consumidor. Con los libros digitales, los rediseñar para el subsegmento académico y técnico - no se trata exactamente de un ‘nuevo entrante’ sino de potencializar una gravitación (o inercia de consumo) hacia los libros digitales, y que se torne más difusa la comparación entre estas categorías de productos. En internet, un ‘lugar común’ muy relevante es que ‘la competencia está a un clic de distancia’, todo el tiempo. No impide el cambio de oferta, pero se intenta tornarlo menos evidente.

¹²¹Concepto popularizado por el Nobel de Economía Milton Friedman, explicando que para cada beneficio obtenido suele existir un costo, percibido o no (del original *Nunquam prandium liberum*).

¹²² Específicamente, el modelo tradicional propuesto por Porter en 1979 necesita ajustes para adecuarse al ambiente digital (septiembre de 2017). Recuperado de: <https://hafizmuhammadali.com/digital-marketing-porters-five-forces-model/>

9. El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA¹²³

Representado por medio de la matriz FODA, en la Tabla 5, un análisis preliminar de los ejes que componen las fuerzas y debilidades internas de la empresa (que se puede alterar) –relacionadas con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas), no controlables, percibidas en el macroentorno (independientes del intercambio de la empresa, la competencia directa y sus consumidores) así como el microentorno (específico del subsegmento donde la empresa se encuentra, y donde las Fuerzas de Porter mejor se aplican)–, constituye una manera práctica para el mapeo de las variables más relevantes para establecer una estrategia.

¹²³Fuerzas (int.) y Oportunidades (Ext.), Debilidades (int.) Amenazas (ext.) (12 junio 2018) Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

Tabla 5 - Fuente: Elaboración propia con datos de la Matriz FODA para la Librería Cultura -Tabla Mercado de Argentina

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias en segmentar clientes y hacer fuerte marketing de relacionamiento (característica de la cultura organizacional de la empresa, aplicada en sus tiendas físicas); • Marca fuerte y tradicional (MKTG) en su país; • Utilización de proveedores de infraestructura de red en Brasil y experiencia en e-commerce; • Fuerte equipo de gestores y capacidad de expansión de competencias internas (en comercio electrónico así como en gestión de tiendas físicas) para agregar el conocimiento necesario para la operación en Argentina; • Contactos con editoriales en Brasil permiten acceso a editoriales locales de Argentina para establecer negociaciones; 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de contenido de destaque existente en los programas de las instituciones académicas, que necesita ser completado antes o en tiempo de iniciar la oferta en plataforma – pocos contactos comerciales establecidos en el segmento, necesidad de trabajo por un especialista local contratado; • Competencia vertical, trabajando autores y asociados e impactando toda la cadena de suministro; • Nuevos conocimientos técnicos a agregar; • Disponibilidad de inversión en el proyecto, después de adquirir las tiendas de FNAC; • Idioma y cultura, necesita adquirir conocimiento y alargar el portafolio de títulos actual; • Desarrollo de tecnología específica con recursos competitivos para utilización en grupos;
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades especialistas y infraestructura incipiente y/o oferta no evidente para el consumidor (difícil acceso); • Bajo enfoque, actualmente, en e-Books y contenido digital apoyado por un programa de relacionamiento diferenciado; • Desarrollo de formatos propietarios y alta incidencia de uso del PDF (baja capacidad de integración), que predispongan usuarios para adopción de otras modalidades digitales basadas en servicios sencillos; • Contenido interactivo mejor estructurado con textos de estudios y autores de libros digitales (<i>hyperlinks</i>, actualización puntual de datos, multimedia); • Relacionamiento con: el lector/consumidor, autor, institución y proveedor de plataforma más estructurada; • El ciclo de vida de los productos se torna más dinámico; • Sistema en línea con el concepto de "educación a distancia" integrada con asociados para difusión de títulos; • Asociación con organizaciones académicas locales para componer grupos de consumo y establecer estrategias de marketing de precios y relación con consumidor; • Innovación de la plataforma de manera a integrar el contacto sostenible con el consumidor por el modelo "omnichannel"; • Penetración competitiva en el subsegmento para establecer la marca de la Librería, y abriendo nuevas posibilidades de desarrollo en otros segmentos • Sitios / sistema de búsqueda continuamente facilitando el acceso a títulos, integrados con la plataforma, logrando oportunidades de patrocinio para lanzamientos y otras acciones comerciales – <i>reward systems</i>; • Desarrollo del subsegmento y la base de usuarios; • Barreras de entrada se torna alta para competidores retardatarios después del establecimiento de marca titular como referencia para el consumidor; • El hábito de obtener PDFs ya denota haber una intención inicial por la adopción de contenido digital para el subsegmento; • Nuevas oportunidades para desarrollar asociaciones con empresas en mercados correlacionados (red móvil, dispositivos, etc.); • Desarrollo de servicios de "bibliotecas" de títulos y sistemas de compartir entre grupos (ex: asociación con empresas de servicios en la nube para grupos de entidades académicas); • Desarrollo del subsegmento de EAD (educación a distancia) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Time-to-market</i>: acción inesperada de un gran competidor de manera de afectar el subsegmento (ejemplo: AMAZON crea un programa de segmentación para estudiantes y compite con posicionamiento por precios); • Las barreras de entrada actuales no dificultan el despegue de nuevos productos, tornando el mercado "abierto", y no hay competidores de gran porte especialistas en libros digitales, y con posicionamiento diferenciado; en cualquier momento, proveedores y minoristas actuales podrán hacer inversiones direccionadas al público objetivo y reducir el impacto posterior, generando así costos de entrada más amplios; • Poco interés o poca madurez de potenciales asociados (instituciones académicas y proveedores de telefonía móvil, entre otros) para establecer acciones conjuntas direccionadas al público objetivo; • Estructura SEM pobre o barreras de resultados por las máquinas de búsqueda directa, reduciendo la efectividad de acciones de MKTG; • Baja rentabilidad del subsegmento, no logrando volumen necesario por inadecuación de la estructura de red; • Autores y / o contenido no están disponibles (o no en volumen necesario) de manera de crear una percepción de oferta destacada; • El subsegmento queda ocupado/dominado por las grandes empresas con marcas de mayor reconocimiento global y/o local (AMAZON, GOOGLE, minoristas reconocidos en Argentina, etc.); • Segmentación de formatos propietarios de eBooks, reduciendo el potencial penetración del modelo ya utilizado por la Librería Cultura (KOBO); • La adopción ya amplia del formato PDF podrá ser tomada como una barrera de migración de tecnología, exigiendo una campaña específica para conversión de consumidores actuales y distinta de los nuevos consumidores potenciales de contenido digital – tomando la estrategia más compleja; • Costos de acceso 4G por los proveedores de conexión móvil manteniendo-se altos; • Crisis económicas reduzca el poder de compra del consumidor, tanto para lectores como para libros digitales – necesidad de ofertar al mejor precio, reduciendo presupuestos iniciales y alargando el plazo del <i>payback</i>; • Modelo cultural establecido y que mantiene la lectura en papel como preferencial – tendencia todavía en reducción, pero consiste en cierta resistencia para adopción, y requiere una estrategia de incentivos específica; • Necesita desarrollar modelos específicos de negocios para mantener la sustentabilidad del proyecto;

9.1. Factores externos

El análisis de oportunidades y amenazas se puede hacer considerando el volumen / valor potencial del subsegmento, su evolución, cuota (en caso de que la haya) de participación actual y deseada, segmentos y subsegmento relevantes, perfil del consumidor, y análisis de la competencia; realizado de distintas formas, este análisis podrá abarcar ejes que soporten (o impidan):

a) facilidad de uso / adopción de la tecnología del producto, teniéndose en cuenta la velocidad y frecuencia con la cual los consumidores obtienen beneficios valorados;

b) (in)dependencia de red, plataforma o dispositivo específico, donde la utilización del 'contenido' ofertado en libros digitales (estructuras que valoran el uso recurrente, multiplataforma y enfocado en cada perfil de usuario individualmente) es asegurada para garantizar experiencias de consumo positivas, manteniendo así la fidelización de marca;

c) intercambiabilidad, o capacidad de uso continuado entre dos o más dispositivos / plataformas / redes que no impidan, pero sí faciliten, el acceso al producto (conveniencia) y obtención de valor.

Para la definición de los factores de éxito de la estrategia que deberá basarse en los ejes arriba propuestos, dos de las cuatro categorías ¹²⁴ propuestas por Grant (2016) pueden ser listadas como sigue:

a) Objetivos constantes en el largo plazo: los objetivos de largo plazo deben concentrarse en establecer una relación entre la marca de la librería y el subsegmento identificado como el '*target*' más relevante, para no solamente adentrarse en un nuevo mercado, sino también para establecer un posicionamiento distinto del de la competencia, como proveedor especializado y que ofrece una relación, así como servicios distintos que sean valorados por la base de consumidores.

b) Mapeo adecuado de la competencia y sus dinámicas: hasta el momento del desarrollo de este trabajo no existen en Argentina competidores especializados en ofrecer *e-Books*¹²⁵, y tampoco un posicionamiento específico en el subsegmento

¹²⁴ El concepto teórico de estrategia puede ser adaptado y estructurado para todos los casos, sean emprendedores, organizaciones o grupos que necesitan comprender las dinámicas del entorno en el cual están antes de crear sus modelos de negocios.

¹²⁵ Hay distintos ejemplos de sitios en español para descargar versiones digitales (PDF) y *e-Books* técnicos o académicos, pero pocos que ofrezcan un catálogo especializado, y de acceso conveniente. Es necesario considerar que la extrema pulverización de la oferta especializada para el subsegmento promueve un factor desacelerador para el consumidor, al mismo tiempo que consiste en una oportunidad para que un competidor estructurado se destaque frente a la competencia.

académico/técnico, como se ha propuesto. En el análisis inicial del entorno general, esto es una oportunidad de entrada. Además, ninguna empresa en el mercado estructura la oferta basándose en una estrategia de marketing de relación apoyada en productos optimizados (libros digitales ofertados como textos dinámicos), o en plataformas que están, en la primera versión del lanzamiento, preparadas para integrarse con los usuarios de la plataforma¹²⁶ pero, idealmente, los propios libros deberán tornarse interfaces de relación.

Este modelo es adecuado para contextualizar el estado actual del mercado de libros electrónicos (o digitales, los '*e-Books*') para que, a partir de este punto inicial, se comience un análisis subsecuente de las fuerzas que determinan el potencial real de un producto sobre el que la oferta podría basarse para establecer relaciones de gran beneficio con un mercado meta previamente seleccionado, para el cual la empresa desarrolle una estrategia de posicionamiento ideal para su entrada en nuevo mercado y establezca su marca frente la competencia (como se muestra más adelante en la Tabla 6).

9.2. Oportunidades

Aunque los datos más conocidos (de los que se pueda relacionar) describan el segmento de libros digitales como no particularmente prometedor, la interpretación de éstos puede llevar a una subestimación de su real potencial; asociaciones con empresas

¹²⁶Una referencia de contenido de internet 'aproximado' para tales objetivos tácticos, está en las 'páginas de autor' existentes en el sitio de AMAZON (junio de 2017) Recuperado de: <https://authorcentral.amazon.com/>

de telefonía, lectores digitales y grupos de formación de opinión, o compras agrupadas, son ejemplos de estrategias que podrán desarrollar nuevas perspectivas.

Algunos productos de AMAZON siguen en estado de inmadurez en el mercado, lo que significa que aún no tienen experiencia previa de comercio y distribución en mercados localizados, como el de Argentina. Debido a esta razón es posible que se tenga que hacer frente a los retos de la logística y operación locales (con las considerables inversiones y tiempo, además de alertar a la competencia), e incluso a la dependencia concentrada en su lector –el AMAZON Kindle–, donde no todos los títulos son compatibles con modelos ‘Kobo’¹²⁷ (el costo de transferencia puede adelantarse al consumidor al establecer otro modelo no intercambiable), y su teclado, que muy a menudo se sale de control. De acuerdo con el más reciente reporte de la CAP en Argentina¹²⁸, la producción de libros digitales en Editoriales Comerciales (11,4%) y –con mayor énfasis sobre las publicaciones universitarias (2015: 38%; 2016: 28,5%)–, una probable ampliación de baja en la oferta y la oportunidad para la entrada de nuevos títulos asociados a organizaciones del subsegmento, además de otras estrategias para promover la demanda. El mercado ya apunta a la entrada de editoriales emergentes, y a un cambio en la cadena de producción con la impresión en el exterior como manera de reducir costos¹²⁹ (el mercado global de libros electrónicos no genera demanda de manera similar en todos los países; en el

¹²⁷ ‘KOBO’ es el modelo de lector de *eBooks* utilizado por el minorista *Livraria Cultura*. La descripción de todos los actuales está en la Matriz de comparación de lectores digitales y definiciones técnicas (25 de junio de 2017) [E-book Reader Matrix] Recuperado de: https://wiki.mobileread.com/wiki/E-book_Reader_Matrix

¹²⁸ Producción de libros digitales entre 2015=2016 en Argentina, p. 7 (01 de julio de 2017) [E-book Reader Matrix] Recuperado de: <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>

¹²⁹ Sinopsis sobre el estado del mercado de libros en Argentina (01 de julio de 2017) Recuperado de: <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>

BRICS¹³⁰ los mercados, en términos relativos, permanecen estables –aunque en caída en Argentina, en América Latina es posible conjeturar un eventual crecimiento lento del segmento de *e-Books*, al considerar la transición del medio impreso al digital), datos que pueden demostrar la posibilidad de anticipar un momento de disrupción progresivo en el modelo clásico de negocios debido a la innovación tecnológica, y a los cambios en las condiciones de la demanda (Echterfeld, Amshoff, & Gausemeier, 2015) y con desarrollos distintos en subsegmentos cómo el área educativa¹³¹.

9.3. Amenazas

Además de ser uno de los principales competidores del mercado, AMAZON continúa desarrollando su mercado de ventas internacionales tanto para los libros impresos como para los digitales, ya sean los de la industria tradicional o los '*indies*'¹³², pero todavía no ha entrado en Argentina con una operación local. La obtención de títulos a través de la 'tienda virtual' basada tanto en el lector digital Kindle como en aplicaciones para tabletas y computadoras, permite a sus usuarios comprar en línea, utilizando la misma configuración de sitios web y herramientas de búsqueda, integradas por un sistema muy robusto de recomendaciones de títulos y sugerencias de compra (basado en un rastreo de las búsquedas y compras del usuario así como de otros para las categorías contempladas), lo

¹³⁰ Acrónimo para un bloque de países en desarrollo económico: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica

¹³¹ El mercado mundial de libros impresos y electrónicos; SPINAK, E. Libros electrónicos – mercado global y tendencias – Parte I: La publicación – impresa y digital – en el contexto mundial [online]. *SciELO en Perspectiva*, 2016 (01 de julio de 2017). Recuperado de: <http://blog.scielo.org/es/2016/06/22/libros-electronicos-mercado-global-y-tendencias-parte-i-la-publicacion-impresa-y-digital-en-el-contexto-mundial/>

¹³² Un análisis alternativo del desempeño real de los libros digitales en el mercado internacional (20 de junio de 2017) [*Print vs Digital, Traditional vs Non-Traditional, Bookstore vs Online: 2016 Trade Publishing by the numbers*] Recuperado de: <http://authorearnings.com/report/dbw2017/>

que multiplica el potencial de ventas por visitantes únicos¹³³. Por lo tanto –y esto es un problema que a priori afecta a todo el mercado–, para el gigante la estrategia de diferenciación en posicionamiento por segmentación de precio representa un fuerte golpe en la competencia. Además, su capacidad de inversión sostenible, sus amplios recursos financieros o ‘*deep pockets*’, asociados al control de los procesos de producción (característicos de empresas que operan en el mercado basadas en cadenas verticales, actuando como proveedores de soluciones e infraestructura tecnológica, así como minoristas en sus procesos de *e-commerce*, compitiendo además con otras empresas, operando en el modelo OTT¹³⁴ pero con la ventaja de manejar su propia empresa proveedora) y la pericia en ‘*data management*’ (fuerte capacidad en sistemas de plataforma, lo que permite la venta como proveedor a terceros –la AMAZON WEB SERVICES, –en adelante AWS–), le permite subsidiar las ventas de *e-Readers*, eludiendo un bloque en el consumo de *e-Books* por el mercado: los altos precios de los lectores de libros digitales y de los *e-Books* mismos¹³⁵. Pero todo el mercado de editoriales está pasando por un momento difícil en virtud de la crisis económica y efectos inflacionarios¹³⁶, donde no todas las perspectivas son negativas solamente para los libros electrónicos; además, para el subsegmento académico y técnico, su adquisición no es una opción, tendiendo más a los productos sustitutos.

¹³³ Los visitantes únicos se refieren al número de diferentes usuarios identificados en una plataforma, y que solicitan páginas del sistema web durante un período determinado, independientemente de la frecuencia con la que visitan (o vuelven).

¹³⁴ *Over the Top* – OTT, operación de transmisión de contenido basado en plataforma digital perteneciente, generalmente, a terceros proveedores, en internet – lo que no requiere que esas empresas inviertan ni mantengan la infraestructura necesaria.

¹³⁵ Los costos de adquisición se describen frente al poder de compra medio en Argentina, pero no considerado para subsegmentos específicos. (30 de julio de 2017) Recuperado de: <http://marianaeguaras.com/el-precio-de-los-libros-en-argentina/>

¹³⁶ Entre 2015-2016 el mercado perdió 25% de ventas, según el Libro Blanco de la CAL (20 mayo 2017) Recuperado de: <https://www.pressreader.com/argentina/revista-%C3%B1/20170520/282321089941874>

9.4. Fortalezas y debilidades preliminares

Para un análisis preliminar del ambiente interno de la empresa, una visión de las fortalezas y debilidades actuales de la Librería Cultura, se eligen los puntos más relevantes de la organización para cuando se proponga adentrarse en un nuevo subsegmento, como el propuesto en este trabajo. En este caso, las debilidades y fortalezas de la Librería Cultura podrán ser listadas de manera genérica:

a) Desventajas internas y puntos débiles: marca no posicionada en el subsegmento, o débil hasta el momento; poca experiencia en lanzamiento de productos únicamente sostenidos por plataforma web; no tener un servicio de relación local estructurado, en línea y presencial; poca experiencia con el mercado en Argentina y sus consumidores; escenario actual de madurez organizacional –con respecto al trabajo por internet– probablemente no tan desarrollado como se requiere para conducir una operación de entrada en mercado / subsegmento como el propuesto; entre otras.

b) Ventajas internas y fortalezas: amplia experiencia en mapeo y segmentación del consumidor actual de sus tiendas físicas; segmentación amplia de los portfolios de títulos disponibles; amplia experiencia en comercio electrónico; sitio actual no estructurado y adaptable a otros idiomas; acuerdos comerciales con proveedores y asociados actualmente en Brasil que generan nuevas oportunidades para desarrollar relaciones importantes con empresas en Argentina; entre otras.

El plan estratégico se apoya en las fuerzas actuales y cómo podrán facilitar la obtención de oportunidades importantes, así como mitigar el riesgo oriundo de las amenazas más probables, identificando las ventajas competitivas más adecuadas para lograr su objetivo. Es necesario comentar que un mapeo más a profundo de las fuerzas y

debilidades de la empresa no está previsto en este trabajo, pero constituye una oportunidad de investigación futura.

10. El posicionamiento en el subsegmento académico y técnico de libros digitales

La definición del subsegmento objeto –en contexto con la segmentación y comprensión del valor al consumidor–, es un eje que determina el posicionamiento óptimo de la empresa y su marca, además de mapear la competencia y sus características, lo que determina las competencias que orientan el modelo de negocios de entrada para esta nueva operación. Presentado en la Tabla 6, el posicionamiento más adecuado para la entrada en el subsegmento de libros digitales académicos y técnicos se basa en la oferta de precios diferenciados (considerando la situación económica actual y el objetivo de corto plazo para obtener una base de consumo lo más rápido posible) para el producto y servicios diferenciados. La gran apuesta está en la diferenciación de la oferta basada en lo que se cree que es una demanda no atendida, para que la Librería Cultura pueda establecerse como el principal proveedor de libros digitales diferenciados (más que solamente copias digitales de impresos) y de servicios que son valorados por el consumidor. Prahalad y Hamel (1990) comentan que la empresa no debe apoyarse en demasiadas competencias básicas, sino elegir las que más contribuyen al logro de los objetivos estratégicos establecidos. Entre los citados en el trabajo, un factor estratégico para establecer el nuevo negocio de la organización está en conocer (y administrar) la dinámica de adopción de una nueva tecnología sobre la que se basa el producto (y el servicio), cambiando el ambiente donde el consumidor podrá actuar con mayor facilidad y obtención de ventajas relevantes.

Tabla 6 – Fuente: *Elaboración propia - Modelo de posicionamiento estratégico de la empresa*

		Ventaja	
		Bajo costo	Producto/servicio diferenciado
subsegmento	Largo (industria)	<p>Estrategia de liderazgo de costos -Grandes cadenas de librerías físicas, ventas a gran escala, productos sin gran valor o enfoque en versiones de bajo costo (<i>paperbacks</i>), libros educacionales básicos, monopolios de mercado, pero con márgenes muy bajos y operando con fuerte estrategia de precios dinámicos y descuentos etc. Ej.: https://www.amazon.es/; http://www.tematika.com/institucional/conozcanos.jsp; http://sbs.com.ar/; https://www.linio.com.ar/; http://www.mercadoestilo.com.ar/; http://www.arcadiaediciones.com/; (https://www.waldhuter.com.ar/ antigua Librería Paidós)</p> <p>En el sub segmento de libros usados, hay con acervo generalista; una parte de los minoristas, en la web, ofertan productos reacondicionados o usados: https://www.amazon.es/s/ref=lp_3582001031_nr_i_23?fst=as%3Aoff&rh=i%3Astripbooks&bbn=3582001031&ie=UTF8&qid=1493302484; http://www.cuevalibros.com.ar/global/ustr/index.asp;</p>	<p>Estrategia de diferenciación – foco en reconocimiento de grandes marcas con tiendas físicas y/o presencia online, pero venden <u>e-books</u> y/o <u>libros físicos</u>, tales como El Ateneo, Santa Fe, Lyris, otros (diversos en http://www.guiapurpura.com.ar/libros/ ;) , con foco en <u>varios segmentos</u> de mercado sin profundizar-se en alguno de ellos, con oferta más genérica ; http://www.buscaslibros.com/; http://www.lsf.com.ar/ ;http://www.bajalibros.com/AR ; http://www.electrolibro.com/; http://www.librosenred.com/?vienede=gpurpura ;https://www.linio.com.ar/c/libros-y-peliculas ; http://www.bajalibros.com/AR ; http://www.journal.com.ar/ ; http://www.elmundodelibro.com.ar ; http://www.praxisjuridica.com.ar/ ; en eso posicionamiento están preeminentemente de empresas Brick & mortar, las cuales en seguida invierten en operaciones web ;pero también algunos competidores empiezan en la web y operan como “máquinas de búsqueda” para consumidores y minoristas (B2B) los cuales no logran competencias específicas;</p>
		<p>Estrategia de bajo costo con foco en <u>targets</u> específicos y especialistas -Librerías y editoriales especialistas o el <u>segmento de libros usados, físicos, con acervo especialista</u>, etc.; http://www.libreriausados.com.ar/; https://www.iberlibro.com/libros-usados/; eso son más difíciles de encontrar por máquinas de búsquedas;</p>	<p>-LA LIBRERÍA CULTURA</p> <p style="text-align: center;">◊</p> <p>Posicionamiento entre competencias por precios competitivos y <u>diferenciación en la oferta de servicios específicos al consumidor del subsegmento</u></p>
Estrecho (segmento o sub segmento)			

10.1. Adopción de tecnología - ejes preliminares:

Lograr una estrategia en ‘la nube’ para promover la adopción de productos/servicios¹³⁷

–basándose en nueva tecnología y composición de la oferta–, requiere toda una reestructuración y adaptación (por lo menos, una evaluación de la capacidad de desarrollo en el presente formato organizacional) de las áreas designadas específicamente para el proyecto de introducción, al mercado / segmento extranjero, de un producto digital con el

¹³⁷ *Developing a Cloud Strategy and Building an Adoption Framework* (agosto de 2017) Recuperado de:

https://www.gartner.com/it/content/3701900/3701918/june_14_developing_a_cloud_strategy_dtoombs.pdf?userId=83325220

objetivo específico de desarrollar una marca. Es necesario comprender cuáles son las competencias y recursos, actualmente direccionados para una operación de soporte ‘en la nube’. Esto comprende diferentes objetivos en la empresa (mantenimiento de la tienda digital, el comercio electrónico de productos, en la *extranet* administrativa de la empresa, etc.), que serán necesarios para la expansión específica de la plataforma y entrega de resultados deseados. La estructura organizacional, así como –por extensión– los componentes de la cadena de suministros asociada, debe ser reevaluada para reunir –en la organización– un equipo de operativos y recursos dedicados a ese objetivo estratégico. Las competencias integradas dentro de la empresa deben elevarse para un nivel de ‘madurez organizacional’ lo que permite cumplir con los “*digitally engaged customers*”, que “*expect that products, services and information will be timely and tailored to their specific needs*”¹³⁸ (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) . El concepto de ‘ser digital’ comprende las demandas estratégicas para toda la organización: ‘Lo digital debe verse menos como una cosa y más como una forma de hacer las cosas’¹³⁹.

Es necesario esclarecer un punto estratégico: de no definirse las características del producto propuesto –logrando evolucionar de ‘copias digitales de libros impresos’ a ‘interfaces dinámicas de contenido y relación’–, la empresa corre el riesgo de ofrecer un producto sin una clara distinción de los ya ofertados por la competencia, y para los cuales

¹³⁸‘Clientes comprometidos digitalmente’; ‘esperan que los productos, servicios e información les sean oportunos y adaptados a sus necesidades específicas’

¹³⁹Dörner, K. y David Edelman, D., [artículo de McKinsey and Co.] (Julio de 2015) *What ‘digital’ really means* (agosto de 2017). Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

no hay una demanda clarificada en el subsegmento propuesto –esto establecería que la empresa posicionada en el subsegmento probablemente fuera percibida por los consumidores como ‘*me too*’ o ‘yo también’(Trout, 1969)–. El concepto actual de libro digital está grabado en la mente colectiva del consumidor, y la introducción de nueva información que logre remplazarlo necesita una estrategia específica de comunicación, basada en un producto efectivamente rediseñado, cuyas características –las que sean deseables por el consumidor– estén en evidencia. El logro de la adopción del ‘nuevo producto’, comprendido en una gama de servicios direccionados a las necesidades de los consumidores del segmento objeto, dependerá de resultados palpables e inmediatos para éstos, desde su percepción y expectativas, hasta después de la venta y durante el consumo –en un estado de relación sostenible con la empresa–.

El sistema para la adopción del nuevo producto basado en características tecnológicas –que basan las ventajas competitivas en el nuevo posicionamiento obtenido–, deberá determinarse mediante modelos conceptuales estructurados (ej.: UTAUT2) aplicados al segmento de consumo identificado, lo que permitirá considerar los ejes más relevantes para la definición de un plan de marketing eficaz.

10.2. Consideraciones sobre ejes de adopción del producto

Theodore Levitt y Kotler (2012, p. 7) comentan que la miopía en MARKETING es el “error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrece una compañía, que a los beneficios y experiencias producidas por los mismos”. Los libros digitales, actualmente ofertados en el mercado de Argentina, en su gran mayoría, representan versiones electrónicas de las ediciones impresas en papel, lo que agrega muy poco, o ningún valor potencial, y los mantiene como productos –no como bases para ofrecer servicios y agregar beneficios–.

A pesar de los informes¹⁴⁰ en mercados externos sobre reducciones en la demanda por libros digitales, el subsegmento continúa con potencial para el desarrollo de la marca 'Librería Cultura' adaptada, basado en una oferta diferenciada de libros digitales sobre una plataforma de servicios y relación con el consumidor. Dos ejes distintos son importantes para el análisis complementario: el potencial de adopción de libros y textos de estudio digitales por el consumidor, además de una evaluación de las características técnicas en las que se basan los servicios más valorados por éste y determinados por el concepto de la 'servitización'¹⁴¹ de productos (en este caso, culturales), estructurando un plan de negocios sencillo y funcional. El primer eje no tiene, hasta la conclusión de este trabajo, datos específicos para el mercado de Argentina. Pero se presume que – adaptadas las particularidades culturales–, las aptitudes y deseos de estudiantes de grado y posgrado son similares en el continente americano.

En este contexto, estudios realizados a instituciones y mercados norteamericanos proveerán una visión preliminar del potencial de adopción de esa tecnología, al ser transportados a la realidad de los estudiantes en Argentina. Terpend, Gattiker y Lowe (2014) comentan que los estudiantes basan sus opciones en aspectos específicos, dentro los cuales están el precio y la facilidad de uso como los factores más impactantes para la

¹⁴⁰Las variaciones en volumen de la demanda se interpretan por otras razones que el comportamiento del consumidor (sin segmentarlo), tales como la manipulación de precios de títulos digitales y el aumento de costos de producción, y otras más, generan evaluaciones de mercados extranjeros y son relevantes pues contextualizan una interpretación, a veces equivocada, del mercadeo en Argentina por no contar con datos específicos para el subsegmento, reduciendo la percepción de su potencial (22 de julio de 2017). Recuperado de: <http://www.dosdoce.com/2017/05/10/fatiga-visual-ceguera-sectorial/>

¹⁴¹ 'Se entiende 'servitización' de un producto cómo los servicios complementares que agregan valor al consumidor.

adopción de *e-Textbooks* digitales, dado que entre los consumidores de material impreso y digital no hubo grandes diferencias de absorción de conocimiento (los alumnos participantes del estudio alcanzaron notas similares, sin distinción de formatos). En contrapartida, Edmonson y Ward (2016) realizaron una encuesta cualitativa con respecto a las reacciones sobre cuatro modelos presentados para estudiantes (libros en papel, libro de tapa dura y de bolsillo, hojas sueltas y *e-Textbooks*), y el grupo optó por los libros de bolsillo, a pesar de ser más caros que los textos de estudio digitales, considerando que trabajar con “hojas sueltas” es más eficaz –aunque esto podrá estar impactado por el hábito establecido de hacer copias ‘informales’ de textos en hojas impresas combinado con la oferta actual, que no brinda recursos de utilización atractivos para material digital–.

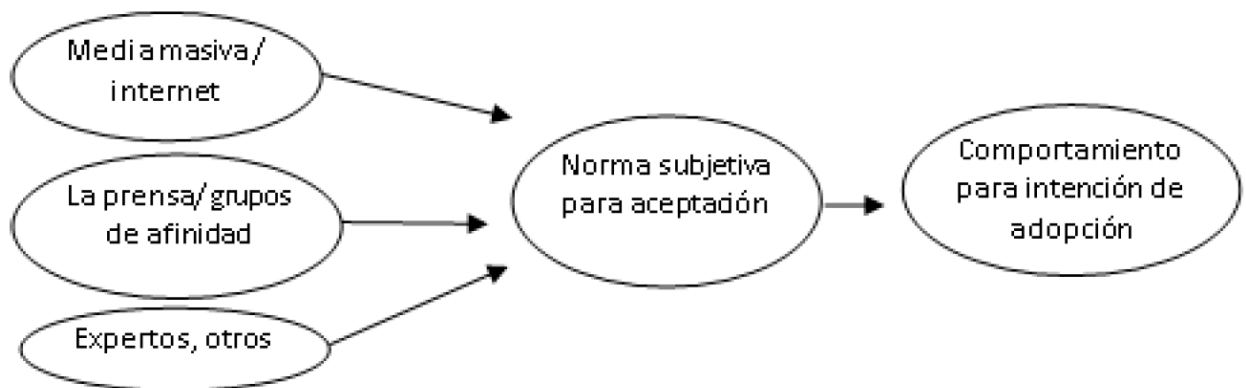
10.3. Expectativa y actuación de uso sostenible del producto

Una distinción importante radica en las situaciones de ‘adopción del *e-Book*’ y la ‘continuación de uso’ del producto. Para ambas, deberán generarse diferentes estrategias operativas por proveedores de contenido/editoriales especialistas y minoristas operando en la plataforma. Según Chou, Stu y Lin (2010), para impactar la intención de adopción del producto digital los determinantes son normativos¹⁴² y, para la intención de utilización (lo que presupone continuidad e influencia en los grupos correlativos), los determinantes

¹⁴²Las creencias normativas se refieren a las expectativas de comportamiento percibidas por individuos o grupos referentes importantes para el consumidor. Tales creencias normativas -en combinación con la motivación de la persona para cumplir con los diferentes referentes- determinan la norma subjetiva predominante (la presión social percibida para participar o no en un comportamiento). Específicamente, la motivación para cumplir con cada referente contribuye a la norma subjetiva en proporción directa a la probabilidad subjetiva de la persona de que el referente piense que la persona debe realizar el comportamiento en cuestión.

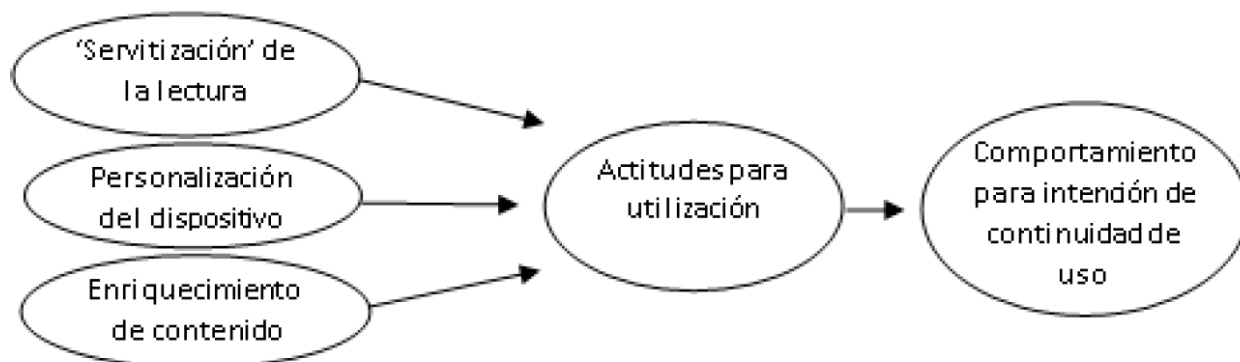
son actitudes individuales, percepción de obtención de valor en el formato y contenido (por oferta centrada en el enriquecimiento de contenido), 'servitización' disponible (funciones interactivas y mercadotecnia de relación aplicadas al mercado de editoriales, como comenta Vendrell-Herrero et al. (2016) sobre las implicaciones de la 'servitización' ya presentes en mercados e industrias, tienen una subcorriente en su versión digital, con interdependencias distintas en la cadena de suministro para subsegmentos específicos), y personalización de dispositivos. Un factor adicional podría añadirse (no abarcado por el estudio, pero recomendado por el autor de este trabajo): interactividad entre miembros de grupos de consumidores y recursos de intercambio, apoyada por la plataforma del proveedor, de productos digitales.

El Cuadro 11 resume los factores que impactan en el comportamiento de intención para la adopción de textos digitales, convirtiéndose en factores 'del entorno' para inducir a esa actitud.



Cuadro 11– Fuente: Elaboración propia con datos del análisis de la intención de adopción de *e-Textbooks*, Vendrell-Herrero et al. (2016)

Distintamente, los factores determinantes para la actitud de continuidad del uso de textos digitales convergen en los determinantes de aptitudes del consumidor –cuyo valor percibido estará dado por la experiencia de utilización y la percepción post compra (que deberá ser influenciada por el proveedor para maximizarse resultados positivos y lograr el uso continuado sostenible) –, como se muestra en el Cuadro 12.

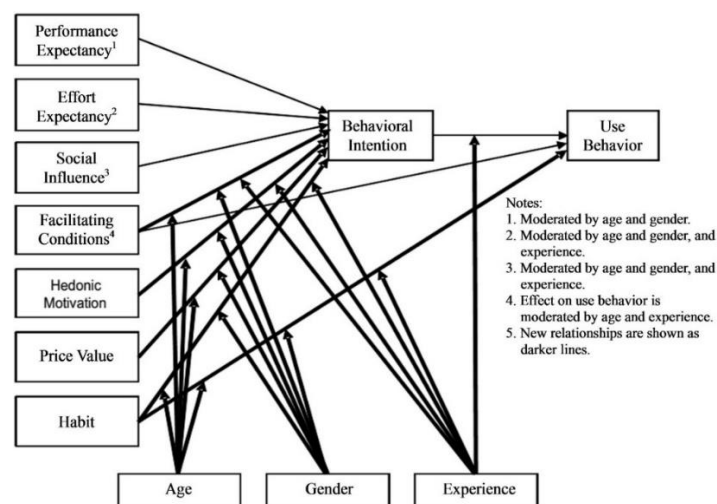


Cuadro 12- Fuente: Elaboración propia con datos del análisis del análisis de la intención de continuidad de uso de *e-Textbooks*, Vendrell-Herrero et al. (2016)

Empezando con teorías de adopción de tecnología (entre diversos modelos, lo que presenta un objetivo abarcador por medio de una conversión de metodologías es el *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, versión 2¹⁴³ –en adelante UTAUT2–), que basan las consideraciones propuestas para la adopción de tecnología en la difusión de la innovación (Rogers, 2003) y otros modelos de adopción tecnológica ampliamente utilizados, tales como el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM), la

¹⁴³La primera versión del modelo UTAUT fue presentada en 2003 Venkatesh et al. En el periódico académico MIS Quarterly (www.misq.org); el modelo fue posteriormente revisado en 2012 como ‘versión dos’ o ‘UTAUT2’. Comprende una unificación de los demás modelos propuestos para determinar el grado de adopción de tecnologías por sus usuarios (12 junio 2018) Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/512d/d3c7e1b55786e6f918bd0411ff744bb4cf62.pdf>

Teoría de la Conducta Planificada (TPB) y otros más¹⁴⁴, hay una sólida base para determinar factores de influencia, facilitadores y recursos/condicionantes valorados entre la pre adopción y la post adopción de tecnología. Aunque una evaluación más profunda no esté prevista en la presente investigación, sus aspectos generales que pueden ayudar a determinar las dinámicas necesarias –con el consumidor del subsegmento– al invertir recursos para el lanzamiento de una marca –por medio de productos digitales que son relevantes para comentar–. Los cuatro factores presentados en la primera versión del modelo tienen el foco en determinar la intención de comportamiento del consumidor: expectativa de esfuerzo, expectativa de desempeño, influencia social y condiciones facilitadoras, fueron ampliados para tres nuevos determinantes en la segunda versión: motivación hedonista, hábito y valor de precio, como se muestra en el Cuadro 13.



Cuadro 13 – Fuente: Elaboración propia, modelo UTAUT2, Venkatesh et al. (2012)

¹⁴⁴Existen al menos ocho modelos: TRA, TAM, MM, TPB, C-TAM-TPB, MPCU, IDT y SCT.

Estos siete son moderados por los factores de edad, sexo y experiencia previa de los usuarios. Para el caso de la adopción de libros y textos digitales por alumnos de grado y posgrado, estos componentes son relevantes al evaluarse los determinantes de intención de uso y aptitudes durante la utilización del producto. Sobre la moderación de los factores determinantes, el menos relevante sería el sexo del usuario (por no haber una distinción clara causal, según los estudios analizados, de este componente sobre la adopción del producto –pero esto es una conjetura hasta el momento y no se considera relevante su determinación para la presente investigación–). La experiencia previa y la edad son probablemente factores más presentes para moderar a los demás, dado que la adopción de libros digitales –se puede argumentar– es altamente influenciada por experiencias pasadas de compra y utilización (en este escenario específico: los estudios de grado y posgrado). El hecho de que la mayoría de los estudiantes actuales de grado y posgrado (supuestamente) esté cerca de los 23 años¹⁴⁵, hace que puedan determinarse como dentro de la ‘Generación Y’ (también conocida como *Millennials*), grupo que sigue al de la ‘Generación X’, los nacidos después de 1980, y el grupo de la ‘Generación Z’ o *Post Millennials* (nacidos después del año 2000). Las principales distinciones¹⁴⁶ relevantes entre los dos grupos para la adopción de productos digitales pueden ser una mejor capacidad para ejecutar múltiples tareas (relevante para el uso del libro digital y sus

¹⁴⁵Reporte OECD 2014 – *Education Indicators in Focus*; edad media de los países (agosto 2017) Recuperado de:

[https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF_23%20eng%20\(2014\)EN.pdf](https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF_23%20eng%20(2014)EN.pdf)

¹⁴⁶ Huffpost, - 2016 (agosto de 2017). Recuperado de: http://www.huffingtonpost.com/george-beall/8-key-differences-between_b_12814200.html.

recursos integrados con la plataforma del proveedor), y un alto grado de postura de emprendedor (más integrado con su red *online* de contactos, y activo en estos, algo relevante al considerar los estudios basados en productos y sistemas digitales). En resumen, estos grupos generacionales poseen características que potencializan la adopción tanto de productos digitales como culturales, con potencial y capacidad de utilización tanto en el contexto académico como en sus aplicaciones en el contexto profesional. Con respecto a los grupos de edad, ciertamente las características que se asocian a estos grupos fueron investigadas principalmente en los EE.UU. En distintas localidades –tales como en Argentina–, podrá haber una variación de tales características o de las edades consideradas. Asumimos para esta investigación que los grupos sean, a priori, similares, teniendo en cuenta que tratamos tanto de productos culturales –y, de cierta manera, globalizados–, como las características comunes entre expectativas y hábitos de lectura (más o menos desarrollados) de estudiantes en las principales organizaciones del planeta. La naturaleza globalizada de estudios de grado y posgrado¹⁴⁷, intrínsecamente, llevan a considerar este abordaje como aceptable –para una investigación preliminar y no probabilística–.

Los determinantes presentados en el modelo son probablemente adecuados para realizar investigaciones futuras sobre sus impactos en la adopción de libros digitales en determinado segmento, pero este no es el objetivo abarcado en la presente investigación.

¹⁴⁷La internacionalización de la educación superior parte de los *campi* estadounidenses, así como la globalización, encuentra su contrapartida en diferentes lugares del globo (agosto 2017). Recuperado de: <https://www.higheredtoday.org/2015/11/16/the-other-90-percent-global-competence-for-all/>

Sirven, ahora, para basar el abordaje de investigación preliminar cuantitativa (*survey*), enlazando componentes tales como la motivación de uso esperado de libros digitales, la utilización de diferentes formatos técnicos, la preponderancia en el uso de lectores de libros digitales, entre aspectos determinantes y moderadores diversos que puedan llevar a una expansión de este trabajo empírico, en el futuro.

10.4. Comentario sobre las diferencias técnicas entre libros y textos de estudios digitales en este trabajo

En este trabajo se consideran los dos tipos de productos como el mismo (únicamente para fines de investigación), pero hay que considerar las diferencias potenciales entre textos de estudio y libros –ambos digitales–. Es importante notar que no se trata de *e-Books* en su forma tradicional, y que hay una distinción tanto en su formato editorial como en los recursos más destacados (en los libros de texto, es imperativo que exista una facilidad para la búsqueda de contenido, anotaciones y su indexación, marcaciones, y otros, que ayudan a los estudios; en los libros digitales académicos y técnicos muchas de estas herramientas son necesarias, pues el uso es similar –no se trata de actividad de ocio–). Como se ha comentado, y para simplificar, se trata en este trabajo de *e-Books* académicos y *e-Textbooks*, incluidos en las mismas categorías de formato y de utilización por el consumidor. De todos modos, la gran mayoría de los estudios sobre el uso de *e-Books* en el ambiente académico fija el factor ‘precio’ como uno de los más importantes en el proceso de adopción (o migración entre formatos pre adoptados) entre estudiantes. Este factor está presente (o referido) en otros estudios realizados en los últimos años en grupos académicos de los EE.UU. (Camarero, José, & Benítez, 2012; Chen, 2015; Cuillier & Dewland, 2014; Gilbert & Fister, 2015; Irene-Sofía Romero Otero, Patricia Jissette Rodríguez Sánchez, 2015; Pedro David Martínez-Estrada, 2012; Torres, Johnson,

& Imhonde, 2014), denotando su relevancia al investigarse los ejes determinantes para la adopción de *e-Books* en el subsegmento.

11. Encuesta realizada a alumnos de grado y posgrado en Argentina

11.1. Análisis y conclusiones sobre la encuesta realizada en Argentina:

La encuesta realizada se basó en un muestreo no probabilístico de conveniencia¹⁴⁸, cuyo perfil está caracterizado por estudiantes universitarios de grado y posgrado en Argentina, con lo que se obtiene una visión del perfil y preferencias del segmento objeto en este trabajo académico, buscando conocer qué saben, creen y prefieren, y qué les satisface a los consumidores potenciales, con el propósito, luego, de generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población.

El muestreo es adecuado para un estudio exploratorio. Deberá profundizarse con otros estudios de campo probabilísticos y aleatorios realizados físicamente con los estudiantes con el fin de generar correlaciones estadísticas con otros estudios de la literatura investigada. El autor considera que el alcance del estudio realizado ha permitido precisar preguntas y cuestiones que pueden orientar investigaciones futuras con base en una

¹⁴⁸ Este tipo de muestreo es adecuado para indicar el potencial de investigación y es más apropiado en 'estudios preliminares' para comprobar si se cumplen cuestiones presentadas por el investigador. Cuando no es posible obtener un muestreo probabilístico, suele ser una alternativa adecuada, pero no permite realizar generalizaciones con el universo presentado.

investigación más amplia, con recursos financieros aportados por la empresa interesada en este negocio.

La encuesta se realizó mediante un cuestionario digital, utilizando la plataforma *Google Forms*¹⁴⁹. Se envió a 300 estudiantes actuales de grado y posgrado de carreras relacionadas con negocios, a través de correo electrónico. De este universo, se obtuvieron 100 respuestas de estudiantes del muestreo, de los cuales 69 declaran que leen libros digitales para fines de estudios (principalmente), como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Objetivo de uso de libros digitales

<i>Categorías de objetivo</i>	<i>Volumen de respuestas</i>
Principalmente con fines de estudios	69
Principalmente con fines de lazer	17
No *	14

* Declaran no leer libros digitales, no importa si para estudiar o para el ocio (total 100 respuestas)

El 85% de los estudiantes encuestados corresponden a universidades públicas (de grado y posgrado) y el 15% a universidades privadas.

Las universidades en las cuales estudian los alumnos encuestados son:

- Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

¹⁴⁹ <https://www.google.com/forms/about/>

- Universidad Nacional de Quilmes. Administración y Comercio Internacional
- Universidad Tecnológica Nacional. Administración y Negocios.
- Universidad del Salvador. Administración y Negocios- Privada
- Universidad Santo Tomás de Aquino. Administración y Negocios. – Privada

El total de respuestas fue de 100 estudiantes. Como se presenta en la Tabla 8, el 73 % correspondió a estudiantes de grado y el 27 % a estudiantes de posgrado; Dichos porcentajes se relacionan aproximadamente con el nivel de estudios de los alumnos a los cuales se envió la encuesta (70% de grado-30% de posgrado), una parte considerable del muestreo obtenido está concentrado geográficamente en la Provincia de Buenos Aires (59%) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - CABA (33%); el muestreo es relativamente equilibrado con respecto a la cantidad de hombres (44%) y mujeres (56%); una gran parte del muestreo se consideran como estudiantes así que económicamente activos (77% estudian y trabajan), donde una minoría solamente estudia (23%).

Tabla 8 - Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Perfil del muestreo total obtenido

Nivel académico		Residencia actual		Género		Actividades actuales	
Grado	73 %	CABA	33 %	Hombres	44%	Estudia	23 %
Posgrado	27 %	Prov. BA	59 %	Mujeres	56%	Estudia y Trabaja	77 %
		Centro del país	1 %				
		Norte del país	3 %				
		Oeste del país	0 %				
		Otra	4 %				

Con respecto a la adopción del producto 'Libros Digitales', en adelante: LDs, los resultados en la Tabla 9 indican que el porcentaje de los alumnos que respondieron

efectivamente lee libros y/o textos de estudio digitales es alto (86%) –y una parte considerable lo hace para fines académicos (68%)–.

Tabla 9 - Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Cantidad de respuestas

Uso de libros digitales (LDs)	Volumen (Porcentual) de respondientes
Leen libros digitales* ^A	86 (86 %)
No leen libros digitales	14 (14 %)
Estudian con libros digitales* ^B	69 (69 %)
No estudian con libros digitales	17 (17 %)
Prefieren estudiar con copias escaneadas	18 (18 %)

^C
 * libros o textos para estudios y libros para lectura de ocio; ^A libros en general, todas las categorías ; ^B libros académicos y técnicos, seleccionados solamente para objetivos de estudios ; ^C incluso PDFs y otros formatos digitales; esta opción no excluye optar por las demás, y no es mutuamente exclusiva.

Un 18 % expresa que prefiere estudiar con fotocopias (copias escaneadas). Este punto merece una mayor profundización ya que no coincide con la percepción de los profesores en el aula. Es posible que un mayor porcentaje de los encuestados lea copias en papel, pero también es posible que no lo expresen por vergüenza, ya que suelen ser copias ilegales. Por otra parte, los alumnos que leen textos digitales cuando el docente lo recomienda ascienden al 42 % (Tabla 10).

Tabla 10 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Finalidad del uso de LDs

	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Siempre que el docente de la materia lo recomiende/exija	42,03 %	47,83 %	4,35 %	4,35 %	1,45 %
Se prefiere copias escaneadas o fotocopias no oficiales	21,74 %	34,78 %	14,79 %	13,04 %	15,94 %

Utiliza LDs académicos, pero no necesariamente para los estudios actuales	7,25 %	31,88 %	30,43 %	15,94 %	14,49 %
Ninguna de las opciones propuestas	7,25 %	11,59 %	39,13 %	1,45 %	40,58 %

Las copias no oficiales de títulos, como se presenta en la Tabla 11, aparentan ser altamente deseables y las variables ‘práctica común en universidades’ y ‘baja siempre que sea posible/disponible’ es explicable dado que hay un conocido historial de copias impresas y –más recientemente– digitales de publicaciones impresas entre estudiantes; la percepción de que la oferta actual de LDs no ofrece valor distintivo o suficiente para justificar inversión en títulos, apunta a una nueva temática de investigación: ‘¿cuáles serían las características más valoradas para atraer consumidores de LDs y cómo este producto podría ser reformulado para destacarse en el segmento?’.

Tabla 11 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Fuentes de descarga de LDs para usuarios de Lectores Digitales

<i>Fuentes</i>	<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Algo de Acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>Poco de Acuerdo</i>	<i>Nada de Acuerdo</i>
Obtenidos siempre de proveedores oficiales (formatos propietarios) ^D	7,25 %	2,9 %	5,8 %	15,94 %	10,14 %
Donde sea más conveniente (formatos genéricos) ^E	18,84 %	17,39 %	7,25 %	00 %	1,45 %

^D formatos de LDs adecuados para cada lector; ^O formatos que se leen en cualquier dispositivo, no específicos;

Hay una percepción entre los encuestados que leen libros digitales con fines de estudios que muestra que, en general, los alumnos utilizarían copias ilegales o no

formalmente autorizadas por los poseedores del *copyright* de la obra, en caso que les sea conveniente. Se tiene la percepción de que los encuestados no tienen muchos problemas (asumen una postura neutral) con el uso de estas copias –o no consideran esto un punto relevante– en especial cuando no encuentran alternativas en las fuentes comerciales de títulos. Se confirma que este *mindset*¹⁵⁰ está presente en su entorno de relación y situacional (conductas comunes en la universidad), como se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Percepciones sobre copias ilegales de LDs

Fuentes	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Baja siempre que sea posible	36,23 %	33,33 %	34,78 %	14,49 %	5,8 %
Nunca se justifica la piratería	10,14 %	18,84 %	46,38 %	31,88 %	17,39 %
Si no hay copias legales, descargar es permisible	34,78 %	2,9 %	5,8 %	15,94 %	10,14 %
Práctica común en las universidades (digital o fotocopia)	18,84 %	17,39 %	7,25 %	00 %	1,45 %

Hay una baja adopción de lectores digitales (dispositivos específicos/dedicados a lectura de LDs – Tabla 13) y se utilizan mayormente smartphones y computadoras portables para la lectura de contenidos digitales. Esto no impide que haya una percepción, como es presentado por los estudiantes, con respecto a sus características, y permite inferir las razones por las cuales –además de restricciones económicas vigentes en el

¹⁵⁰ La manera de pensar de una persona (o grupo) y sus opiniones. [Traducción del autor] (10 de octubre de 2017). Recuperado de:

<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/mindset>

país, y de la ausencia de una oferta sostenible de dispositivos–, no estén tan difundidos por el momento. Se tiene, también, la percepción (Tabla 15) de que los encuestados todavía no desean pagar por el lector, hay una aversión consolidada por este tipo de inversión –probablemente no se formó un concepto de valor para justificarlo–.

Tabla 13 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Marcas/tipos de Dispositivos* para LDs más usados para estudios

<i>Tipos/marcas</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Raramente</i>	<i>Nunca</i>
Kindle (Amazon)	4,35 %	4,35 %	2,9 %	00 %	28,99 %
Kobo (Kobo Inc.)	1,45 %	1,45 %	1,45 %	00 %	33,33 %
Nook (Barnes & Noble)	1,45 %	00 %	1,45 %	1,45 %	33,33 %
Boris (EUDEBA)	00 %	00 %	1,45 %	2,9 %	33,33 %
Smartphone	15,94 %	13,04 %	4,35 %	5,8 %	2,9 %
Notebook/laptop	7,25 %	17,39 %	7,25 %	4,35 %	5,8 %
Pc de tabla	8,7 %	8,7 %	13,04 %	5,8 %	5,8 %
Otros lectores/Disps.	1,45 %	7,25 %	5,8 %	5,8 %	15,94 %

* marcas de lectores digitales y otros dispositivos con lectura de LDs por APPs/software;

Las ventajas y desventajas sugeridas presentaran un grado de aceptación consistente en el muestreo, con tal vez un poco de ruido en la característica ‘facilidad de lectura’. Como se trata de expectativas y no de uso real, estas percepciones podrán cambiar en una encuesta de base más amplia, pero ya se pueden orientar los posibles ejes de nuevas investigaciones.

Tabla 14 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Ventajas en el uso de lectores digitales

Ventajas percibidas	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Facilidad de lectura de títulos en la pantalla ^F	14,49 %	13,04 %	5,08 %	7,25 %	4,35 %
Comodidad de uso ^G	13,04 %	14,49 %	8,7 %	4,35 %	4,35 %
Sistemas fáciles ^H	14,49 %	15,94 %	11,59%	2,9 %	00 %
Portabilidad ^I	36,25 %	8,7 %	00 %	00 %	00 %
Precios más económicos ^J	26,9 %	11,59 %	4,35 %	2,9 %	00 %
Otras ventajas	27,54 %	2,9 %	11,59%	1,45 %	1,45 %

^F brillo, definición, formato de texto/organización del contenido; ^G “me queda bien en la mano”; ^H convenientes para la lectura; ^I se puede llevar a todas partes; ^J con respecto al costo total de adquisición del lector, incluso los títulos que vengan a ser comprados;

Tabla 15 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Desventajas en el uso de lectores digitales

Desventajas percibidas	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Alto precio del lector	5,8 %	13,04 %	14,49 %	4,35 %	7,25 %
Alto precio de los LDs ^K	2,9 %	4,13 %	11,59 %	13,04 %	13,04 %
Dificultad de obtener títulos	4,35 %	10,14 %	15,94 %	10,14 %	4,35 %
Títulos mal formateados ^L	1,45 %	7,25 %	14,49 %	13,04 %	8,7 %
Lectura desagradable ^M	13,04 %	7,25 %	8,7 %	7,25 %	8,7 %
No dispuesto a pagar por el lector	5,8 %	13,04 %	11,59 %	5,8 %	8,74 %
Otras desventajas	2,9 %	4,35 %	13,04 %	00 %	24,64 %

^K libros para un lector distinto son caros; ^L están mal editados y dificultan la lectura/estudios; ^M no les gusta leer / estudiar por medio de lectores digitales;

De acuerdo con los resultados obtenidos (Tablas 14 y 15), aquí se destacan las siguientes percepciones: los lectores son percibidos como caros (esto podrá ser mejor evaluado en futuras investigaciones con respecto al valor deseado y obtenido con tales

dispositivos, por el consumidor), y la oferta de títulos digitales es percibida como más barata que para los impresos. Hay una percepción de que la utilización de lectores digitales es conveniente por su 'portabilidad', 'precio total percibido' (cuando se considera que, en el largo plazo, las adquisiciones de títulos digitales compensarían esa inversión), 'facilidad de manipulación' del dispositivo y 'conveniencia de utilización'. Esto demuestra que hay un potencial para la adopción de dispositivos dedicados a la lectura de LDs, pudiendo establecerse estrategias de subvención de lectores por el minorista y/o por asociados del mercado de electrónicos y telecomunicaciones, de manera de adoptar una base de uso estable –y propietaria para la marca–. Algunas razones por las cuales las ventas de dispositivos no han sido tan difundidas en el mercado pueden, en contrapartida, estar de acuerdo con la percepción de que la actual 'selección de títulos ofertados' no justificaría poseer un lector, además de la 'mala estructura de textos' (de los títulos) y de presentar una 'lectura desagradable' –es interesante notar que las desventajas son percibidas como 'menos polarizadas' que las ventajas, lo que lleva a creer que hay posibilidades de revertir tal percepción–. Entre las marcas de lectores mencionadas en la encuesta (Tabla 13) no hay una más destacada o conocida, lo que sugiere que existe una posibilidad de posicionamiento del nuevo entrante por medio de un lector ofertado a buen precio para establecer una alta penetración a corto plazo, posibilitando lograr beneficios futuros –además de adelantarse a la competencia– y tal vez reduciendo el *overhead* para inversiones (al potencializar los resultados) en las demás estrategias propuestas.

Tabla 16 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Ventajas al leer Libros Digitales

Ventajas percibidas	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Hay gran facilidad de obtener títulos	20,29 %	31,88 %	13,04 %	5,8 %	1,45 %
Precios de títulos son competitivos	18,84 %	23,19 %	14,49 %	8,7 %	7,25 %
Colecciones son prácticas ^P	26,09 %	17,39 %	14,49 %	10,14 %	4,35 %
Interactividad es práctica	26,09 %	21,74 %	7,25 %	11,59 %	5,8 %
Portabilidad ^Q	34,78 %	17,39 %	7,25 %	8,7 %	4,35 %
Cuenta con proveedores trae ventajas ^R	11,59 %	5,8 %	31,88 %	7,25 %	15,94 %
Otras ventajas	1,45 %	2,9 %	36,23 %	2,9 %	28,99 %

^P almacenadas/organizadas de manera práctica; ^Q mantienen todos los títulos juntos y los lleva a todas partes; ^R cuenta de cliente con el proveedor de libros (Amazon, Barns & Noble, Bajalibros, etc.) es ideal para obtener beneficios;

Tabla 17 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Desventajas al leer Libros Digitales

Desventajas percibidas	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Poco de Acuerdo	Nada de Acuerdo
Hay gran dificultad de obtener títulos	1,45 %	18,84 %	20,29 %	13,04 %	18,84 %
Precios de títulos no competitivos	1,45 %	4,35 %	23,19 %	18,84 %	24,64 %
El contenido / formato interactivo no facilita mis estudios ^S	8,7 %	5,8 %	14,49 %	17,39 %	26,09 %
Portabilidad no es relevante	2,9 %	10,14 %	14,49 %	11,59 %	33,33 %
Cuenta con proveedores no tiene valor	10,14 %	7,5 %	30,43 %	11,59%	13,04 %
Otras desventajas	2,9 %	1,45 %	34,78 %	4,35 %	28,99 %

^S no hay gran ventaja en los recursos interactivos del contenido y formato digital

Con respecto a las percepciones sobre los libros digitales (Tablas 16 y 17), las ventajas son más ampliamente percibidas, destacándose: ‘la facilidad en adquirir/descargar títulos’, su ‘portabilidad’ y ‘creación de colecciones digitales’, además de la ‘interactividad’ y ‘precios’. Estos puntos permiten proponer que los alumnos perciben, sobre la oferta actual, que los LDs aportan ventajas sobre las versiones impresas, algo que refuerza la estrategia de entrada en el mercado con una versión ampliada de títulos –en especial si adhieren a los programas académicos de asociados tales como universidades y facultades–. La percepción presentada de las desventajas es menos evidente, a la excepción de la ‘amplitud de la oferta de títulos’ en el mercado. Esta variable en particular puede ser de gran interés para que especialistas del marketing investiguen con mayor profundidad, para analizar la calidad de la oferta en Argentina, y sus características con respecto a distintos segmentos de consumidores. Otra variable relevante radica en la ‘relación con proveedores’, sugiriendo la posibilidad de que las empresas y editoriales del segmento no mantienen relaciones sostenibles con sus clientes y, por consiguiente, no logran obtener beneficios consecuentes.

Tabla 18 – Fuente: Elaboración propia de la encuesta realizada - Plataformas de descarga más usadas para obtener LDs*

<i>Proveedor</i>	<i>Porcentual</i>
Kindle Store (Amazon)	23,26 %
Barns & Noble	3,49 %
Google	66,28 %
Apple Store (iBooks)	20,93 %
BajaLibros	15,12 %
EUDEBA	3,49 %
Librería Cultura (Kobo)	4,65 %
Sitios de descarga gratis y de copias legales	33,72 %

Librerías universitarias	20,93 %
Otras	18,60 %

* Independiente del tipo de libro o sus formatos

Las plataformas de descarga de títulos mayormente identificadas (Tabla 18) siguen siendo 'Google' (66,28%) y 'sitios de descarga de copias legales / gratuitas' (33,72%). Los valores extremos en la distribución nos permiten identificar una concentración cuya causa podría ser la gran notoriedad y disponibilidad de títulos gratis (motor de búsqueda Google), así como la temática especificada de la fuente (colecciones en Sitios de descarga). Es posible alinear estos resultados con las preferencias demostradas por los encuestados con respecto a obtener, siempre que sea posible, títulos gratuitos –aunque no se pueda, con un muestreo de conveniencia, establecer correlaciones entre los datos–. Son resultados que permiten inferir nuevas temáticas de investigación futura y basar planes de acción derivados. Podremos considerar a Google como una fuente de 'copias genéricas', y la gran incidencia de esta variable sugiere que no hay –en línea con los demás resultados– un proveedor más establecido en el segmento, lo que permite explorar la posibilidad de éxito en la entrada de una empresa para establecer una posición dominante. Una manera de acelerar la entrada sostenible del minorista en el subsegmento, de acuerdo con las percepciones registradas en la encuesta, es la de asociarse a una plataforma (ej: Google) que dispone de grandes recursos técnicos para elaborar servicios SaaS (en el 'software como servicio', se permite establecer ventas por suscripción de servicios), además de promover bibliotecas académicas (en asociación con organizaciones educativas) en 'la nube'.

12. Conclusiones generales y limitaciones de la tesis

12.1. Conclusiones generales

El objetivo principal de este trabajo fue el de investigar cuáles serían los ejes más relevantes, desde el punto de vista de la Conducta del Consumidor, y resulta en conocimiento deductivo para que una empresa extranjera –la ‘Librería Cultura’–, al desarrollar planes subsiguientes de acción para ejecutar tal entrada, logre éxito al ingresar en el segmento académico en Argentina.

Una esfera de acción posible por la investigación considera, para este objetivo, que la estrategia de entrada basada en productos digitales sea la opción con mayor posibilidad de logro y riesgo más bajo para el minorista brasileño del mercado de editoriales, considerados el segmento analizado y los mercados correlativos que influyen en la adopción de libros y textos de estudio digitales por sus consumidores y que permiten identificar nuevos conceptos para el producto genéricamente definido como *e-Book*.

Se realizó un estudio piloto para determinar datos preliminares e identificar tendencias con respecto al uso de LDs, lectores digitales y las percepciones más evidentes del consumidor objeto, consideradas las condiciones específicas que implica un muestreo de conveniencia.

Teniendo en cuenta el contexto exploratorio de la investigación, resulta que los consumidores tienen una visión ‘generalista’ del producto –no hay una marca o modelo de LD más específico o deseable, pero existen características que se muestran como más

deseables con respecto al producto y las maneras de utilización en el subsegmento investigado—. Con base en la revisión teórica y los resultados preliminares obtenidos, es posible inferir que hay una relevante posibilidad que una empresa, operando como ‘nuevo entrante’ o ‘competidor actual reposicionado’ en el subsegmento, tenga alto potencial de éxito al posicionar sus productos (LDs) donde grandes competidores del macroentorno no logren hacerlo (o no tengan como objetivo explorarlo), y lo haría por medio de estrategias de ofertas más agresivas, como, por ejemplo:

- a) precios dinámicos,
- b) promociones segmentadas,
- c) fuerte base de relación con el cliente,
- d) concentración en *repeat business*,
- e) distinción de marca asociada a los servicios al consumidor para reposicionamiento junto al consumidor,
- f) asociaciones con empresas de mercados correlativos
- g) otras estrategias

Otra manera de hacerlo es reformulando el producto ofertado (un ‘nuevo concepto’ de Libro Digital –potenciando las características más deseables para el segmento identificadas como ‘ventajas percibidas’ en la encuesta realizada–) basado, para el caso específico, en la cadena de suministros involucrando a las editoriales locales y extranjeras, además de organizaciones académicas que obtendrían ventajas en ofertar fuentes de literatura más sofisticadas y segmentadas a sus alumnos, con una inversión más baja comparada con la de las librerías académicas físicas.

Los siguientes factores sostienen el abordaje propuesto:

Factor 1 – percepción de producto diferenciado: no hay una percepción, hasta el momento de este trabajo, de un producto (LD) que sea más valorado que las copias

ilegales y/o gratuitas de publicaciones impresas. Como se verifica en la encuesta realizada, los consumidores prefieren obtener copias de conveniencia (ilegales o gratuitas) pues no ven diferenciación relevante entre las demás características (identificadas en este trabajo como datos categóricos) de un determinado título; al contrario, esperan obtener las mismas categorías de productos en todos los casos. Ofertar productos pagos basados en valor agregado (características únicas y/o servicios agregados) permite el posicionamiento y distancia de la oferta actual, aproximando la marca de sus consumidores al proponer 'algo nuevo' como producto de consumo sostenible.

Factor 2 – asociaciones estratégicas a través de mercados: la evidencia recopilada indica que hay un potencial al establecerse asociaciones entre organizaciones de mercados correlativos, los cuales hasta el momento están poco explorados (ej.: empresa de telecomunicaciones, proveedores de títulos, organizaciones intermediarias del segmento: universidades académicas y corporativas etc., empresas de productos móviles, y otros más). Por este medio, los costos de inversiones iniciales podrán ser minimizados, y el alcance de los esfuerzos realizados para la diseminación de la marca potencializados, al optimizarse las condiciones que generen capilaridad y se amplíe la penetración en el consumidor objeto.

Factor 3 – productos y servicios asociados: hay una tendencia a la utilización de dispositivos móviles (la *notebook*), pero no hay una fuerte percepción de valor para la adopción de lectores de libros digitales o *tablets* (con el uso de un APP). La generación de valor de consumo de títulos digitales diferenciados podrá mejorarse al establecerse asociaciones para crear subsidios de oferta agregada (ej.: universidades asociadas ofertan un modelo propietario del lector digital utilizado por la Librería Cultura -en este caso, el KOBO-, ya preparado para que los alumnos puedan descargar los títulos

indicados para programas especificados –una inversión justificada por la eliminación de necesidad de mantener bibliotecas físicas y obtener ventajas por la expansión de espacio destinado a la enseñanza–).

Factor 4 – no hay en Argentina, hasta el momento, minoristas o editoriales que sean relevantes o considerados como especialistas en el subsegmento de consumidor de libros digitales académicos (exclusivamente). Adelantarse a la competencia permite que el minorista brasileño afirme su marca justo a los consumidores y sirva de base para eventuales expansiones a otros segmentos.

Los factores mencionados arriba sugieren que hay posibilidades de éxito para una empresa extranjera que desarrolle un plan de acción más detallado y que logre posicionarse y adelantarse a la competencia, en caso que elija invertir en una estrategia sostenible de largo plazo para el posicionamiento de su marca como manera de viabilizar inversiones futuras (ej. establecimiento de tiendas físicas y capitalización de su cadena de distribución actual).

13. Sugerencia de investigación futura

Como futuro trabajo de investigación sugerido, se propone la determinación de estrategias específicas de marketing de precios dinámicos con el objetivo de alinear la oferta sostenible de productos internacionales –a largo plazo–, sobre una plataforma que integre así la oferta de libros digitales producidos por las editoriales locales, adecuada al poder adquisitivo del consumidor.

Una segunda línea de investigación estaría en el desarrollo de soporte específico para libros digitales ‘de autor’, con foco tanto en libros académicos generados por docentes como en textos de estudio, y su difusión en las instituciones asociadas, generando un ciclo virtuoso de cocreación de valor sostenible –donde el proveedor y el consumidor o intermediario se superponen y autocompletan la demanda, alineado a la tendencia de *self-publishing* (auto publicación o publicación de autor) del mercado–.

Un tercer tema de investigación estaría en el mapeo de la estructura organizacional interna de la empresa y la determinación de las competencias y cambios necesarios para que logre ejecutar un plan de entrada y posicionamiento en el subsegmento objeto.

Otro análisis futuro posible para identificar la política de precios más adecuada para lograr resultados de entrada y presencia en el subsegmento propuesto, estaría en la adaptación de la ‘teoría de la ecualización del factor de precio del modelo Heckscher-

Ohlin¹⁵¹, en el contexto de que los productos digitales son menos susceptibles a factores restrictivos como costos elevados de producción y de logística, y son más afectados por restricciones políticas (que podrán volcarse a las características de un mercado libre por políticas de incentivo como las actuales en gradual efecto) además del concepto de no existir, en este mercado, el factor de la escasez relativa (los libros digitales no sufren de límites de stock o disponibilidad físicos), ayudando a determinar los factores clave para iniciar una operación independiente en Argentina, después de la entrada de la marca.

Otra propuesta posible hace referencia a un análisis exploratorio del actual estado de las organizaciones fiscales y reguladoras responsables por la implementación y gerenciamiento de los Acuerdos Comerciales Internacionales, y las compatibilidades de las leyes de cada país para adecuarse a las realidades del mercado involucrado en el comercio digital.

También es recomendable realizar una exploración más profunda de las teorías de adopción de tecnología, contextualizadas para *e-Books* y *e-Textbooks*, permitirá comprender mejor los factores de éxito determinantes de estrategias de mercadotecnia junto al consumidor del subsegmento señalado.

Finalmente, explorar la situación sobre el estado de las tecnologías disponibles en Argentina, tales como los proveedores de servicios de plataforma, desarrollo de libros digitales, proveedores de conexión móvil, entre otros, suele proporcionar resultados de interés para el avance de conocimiento del mercado aquí propuesto.

¹⁵¹La parte de una teoría que predice que -con restricciones determinadas-, el comercio internacional creará una eculización relativa y absoluta de las ganancias, costos del trabajo y costos de capital sobre factores homogéneos de mercados en dos naciones comparadas (12 junio 2018) Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/Heckscher%E2%80%93Ohlin_model

14. Referencias y bibliografía

14. 1 Referencias

Internet:

Banco Mundial. (2016). *Argentina: Panorama General*. (12 junio 2018) Recuperado de:
<http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

Banco Mundial (12 julio 2018). [Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)] Recuperado de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=AR>

Bloomberg. (December, 28, 2016). *Can Anything Put a Dent Into Amazon?* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/videos/2016-12-28/can-anything-put-a-dent-into-amazon>

Bloomberg. (December 30, 2016). *The year in technology: 2016 in Charts*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-12-30/charting-the-good-and-the-bad-for-the-year-in-technology>

Bloomberg. (December, 2016). *Bloomberg 2016 Outlook*, p. 50. Recuperado de:
https://data.bloomberglp.com/professional/sites/4/650999000_BI_Year_Ahead_DIGI.pdf

Buenos Aires Ciudad. (2017). *Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Encuesta a Librerías (ENLI): Cultura e Industrias Culturales, entre 2011 y 2016*. Recuperado de: http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?page_id=1512

Cámara Argentina del Libro – CAL. (2017). *Panorama Editorial: Estadísticas*. Recuperado de: <http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>

Centro regional Para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC). *Estadísticas: Indicadores del libro, la lectura y las bibliotecas*. Recuperado de:

<http://cerlalc.org/es/estadisticas/indicadores-del-libro-la-lectura-y-las-bibliotecas/#indicadores-de-lectura-de-iberoamerica>

Departamento de Ciências da Informação – DCI. (2015). *Livros Digitalizados: Uso e Satisfação de Usuários Da UFBP*. 11(1). Recuperado de:

<http://periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/24545>

Destino Negócios (2018) *Demanda reprimida Vs. demanda natural: qué necesitas saber*. Recuperado de <http://destinonegocio.com/negocio-por-internet/demanda-reprimida-vs-demanda-natural-que-necesitas-saber/>

Galloway, G. (17 Abril 2017). How Amazon is Dismantling Retail [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3MOwRTTq1bY>

Grant, Robert M. (2016). Capítulo uno, *The Concept of Strategy, Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. p. 5. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Harvard Business Review, September Issue, Christensen, Clayton M. (2016). *Customers' "Jobs to Be Done"*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done?>

InfoLEG – sección de Normas Generales en Materia de Tecnología.(12 junio 2018). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/219163/norma.htm>

Informe *Global eBook Report 2017*, del sitio de análisis Wischenbart (04 julio 2017). Recuperado de: <https://publishingperspectives.com/2017/05/global-ebook-report-2017-many-markets/>

McKinsey (07 de enero de 2017). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

McKinsey (26 de enero de 2017). *NOW NEW NEXT: How growth champions create new value*. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/now-new-next-how-growth-champions-create-new-value>.

Métodos y técnicas de investigación científica [Gestiópolis] (12 junio 2018)
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (21 de enero de 2017). *InfoLEG, Información Legislativa y Documental*. Recuperado de:
http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=149

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires (2015). *Estudio de Mercado (ICEX): El mercado del libro en Argentina*. (12 junio 2018)
Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bienes-de-consumo/documentos/DOC2015408070.html>

OMC - Organización Mundial del Comercio (2016). *WTO: 2016 NEWS ITEMS, TRADE-RELATED INVESTMENT MEASURES (TRIMS)*. Recuperado de:
https://www.wto.org/english/news_e/news16_e/trim_17oct16_e.htm y
https://www.wto.org/english/tratop_e/invest_e/invest_info_e.htm

PCRAM (21 de enero de 2017). Búsqueda por NCM. Recuperado de:
<http://ncm.pcram.net/ncm.php/>

Statista (2016). *Digital Media Outlook: ePublishing*. Recuperado de:
<https://www.statista.com/study/36523/epublishing-outlook-2016/>

Statista (2017). *Number of smartphone users in Argentina from 2015 to 2021 (en millones)*. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/285600/number-of-smartphone-users-in-argentina/>

Statista (2017). *Digital Market Outlook - Digital Media Market Report*. Recuperado de: <https://www.statista.com/study/44526/digital-market-outlook-digital-media-market-report/>

14.2. Bibliografía consultada

Libros:

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York, NY: Macmillan

Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (Revised ed). New York, NY: Hachette Books.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (M. P. C. Pérez, Trans.) (11th ed.). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

Kotler, & Keller. (2012). *Dirección d Marketing*. (M. A. M. Gay & Z. M. Martínez, Trans.) (14th ed., Vol. 53). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.
doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004.

Malhotra, N.K.. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (6th ed., Vol. 53). São Paulo: Bookman Editora.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2nd ed.). São Paulo: Bookman Editora.

Moore, G. A., & Leavy, R. B. (2007). Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution. *Strategic Direction*, 23(9).
doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/sd.2007.05623iae.001

Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology*

into Business Transformation (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business Press.

Triviños, A. N. S. (2009). *Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Periódicos:

Chen, C. (2015). The Effect of Technological and Psychological Factors on Users' Intentions to Continually Read e-Books. *International Journal of Business and Economics*, 14(2), 195–220.

Chou, S. C., Stu, J., & Lin, Y. (2010). Determinants of e-book readers adoption and continuation: A comparison of pre-adoption and post adoption beliefs. *Proceeding - 5th International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology, ICCIT 2010*, 853–856. doi.org/10.1109/ICCIT.2010.5711176

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Know your customers* “jobs to be done.” *Harvard Business Review*, 2016(September).

Cuillier, C. A., & Dewland, J. C. (2014). Understanding the Key Factors for E-textbook Integration Into a Business Course: A Case Study. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 19(1), 32–60. doi.org/10.1080/08963568.2013.824338

Demo, P. (2008). Pesquisa social. *Serviço Social & Realidade*, 17(1), 11–36.

Dooley, K. (2016). Value chain systemicity: Promoting organizational creativity and environmental sustainability in low velocity industries. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1903–1913. doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.075

Edmondson, D. R., & Ward, C. (2016). Students' Attitudes towards Textbook Types Are Students Really Ready for E-Textbooks? *Atlantic Marketing Journal*, 5(3), 1–2.

Freund, L., Kopak, R., & O'Brien, H. (2016). The effects of textual environment on reading comprehension: Implications for searching as learning. *Journal of Information*

Science, 42(1), 79–93. doi.org/10.1177/0165551515614472.

Gilbert, J., & Fister, B. (2015). The Perceived Impact of Ebooks on Student Reading Practices: A Local Study. *College & Research Libraries*, 76(4), 469–489.

doi.org/10.5860/crl.76.4.469

Heylighen, F. (2017). Towards an intelligent network for matching offer and demand: From the sharing economy to the global brain. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 74–85. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.02.004

Change, 144, 74–85. doi.org/10.1016/j.techfore.2016.02.004

Kim, S. K. (2013). General framework for management of technology evolution. *Journal of High Technology Management Research*, 24(2), 130–137.

doi.org/10.1016/j.hitech.2013.09.008

Neto, José Sabili (mayo de 1997). La hora de la estrategia. *Gestión*. 2(3) 32-36.

Recuperado de: [http://www.sidalc.net/cgi-](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IscScript=UCC.xis&B1=Buscar&formato=1&cantidad=50&expresion=Sabili%20Neto,%20Jos%E9/)

[bin/wxis.exe/?IscScript=UCC.xis&B1=Buscar&formato=1&cantidad=50&expresion=Sabili%20Neto,%20Jos%E9/](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IscScript=UCC.xis&B1=Buscar&formato=1&cantidad=50&expresion=Sabili%20Neto,%20Jos%E9/)

Parker, Geoffrey and Van Alstyne, Marshall W., *Platform Strategy* (21 abril 2014).

Boston U. School of Management Research Paper No. 2439323. Recuperado de SSRN:

<https://ssrn.com/abstract=2439323> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2439323>

Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.

doi.org/10.2139/ssrn.1177443

Pedro David Martinez-Estrada, R. N. C. (2012). *EBooks: The Next Step in Educational Innovation*. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 125– 135.

doi.org/10.1177/1080569911432628

Porter, Michael E. & Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 97–114.

Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145. (12 junio 2018) Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79. doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, New York, USA: Free Press.

Seth Ketron, K. N. (2016). *How e-readers have changed personal connections with books*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 433–452. doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0055

Terpend, R., Gattiker, T. F., & Lowe, S. E. (2014). *Electronic textbooks: Antecedents of students' adoption and learning outcomes*. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 12(2), 149–173. doi.org/10.1111/dsji.12031

Torres, R., Johnson, V., & Imhonde, B. (2014). *The impact of content type and availability on ebook reader adoption*. *Journal of Computer Information Systems*, 54(4), 42–51. doi.org/10.1080/08874417.2014.11645721

Trout, J. (1969). *Positioning is a game people play in today's me-too marketplace*. *Industrial Marketing*, 54(6), 51–55.

Uzwyszyn, R. (2012). *The Evolving eTextbook Landscape Introduction: The eTextbook Marketplace*. *Journal of Digital Media Management*, 1(1), 69–77.

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2016). *Servitization, digitization and supply chain interdependency Ferran*. *Industrial Marketing Management*. doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.013

Westjohn, S. A., Arnold, M. J., Magnusson, P., & Reynolds, K. (2016). *The Influence of Regulatory Focus on Global Consumption Orientation and Preference for Global vs. Local*

Consumer Culture Positioning. Journal of International Marketing, 24(2), 22–39.

doi.org/10.1509/jim.15.0006

Internet:

Alain R. Lamothe. (s. f.). Factors Influencing the Usage of an Electronic Book Collection:

Size of the E-book Collection, Student Population, and Faculty Population. (24 de marzo de 2015), Recuperado de <http://crl.acrl.org/content/early/2011/11/29/crl-301.full.pdf>

Anderson, C. (2008). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*

(Revised ed). New York, NY: Hachette Books. Recuperado de

http://dl.motamem.org/long_tail_chris_anderson_motamem_org.pdf

Ángel, J., & Sánchez, L. (2013). Innovación De Servicio Y Co-Creación Service Innovation

and Customer Co-Reation : Effects on Performance. *Revista Española de*

Investigación de Marketing ESIC, 17, 79-102. Recuperado de

http://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/130912_161503_E.pdf

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (M. P. C. Pérez, Trad.)

(11.^a ed.). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

Camarero, C., José, R. S., & Benítez, L. M. (2012). Tecnologías útiles para el

consumidor pero con riesgo para las industrias de contenidos. El caso del libro

electrónico/When technology is useful to consumers and risky to the content

industries: the case of e-books. *Universia Business Review*, (34), 82-101.

Recuperado de

[dehttp://search.proquest.com/docview/1030135735?accountid=15299%5Cnhttp://sfx.](http://search.proquest.com/docview/1030135735?accountid=15299%5Cnhttp://sfx.cbuc.cat/uoc?url_ver=Z39.88-)

[cbuc.cat/uoc?url_ver=Z39.88-](http://sfx.cbuc.cat/uoc?url_ver=Z39.88-)

[2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abigloba](http://sfx.cbuc.cat/uoc?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abigloba)

- I&atitle=Tecnologías digitales+para+el+consumidor+pero+con+riesgo+para+l
- Chen, C. (2015). The Effect of Technological and Psychological Factors on Users' Intentions to Continually Read e-Books. *International Journal of Business and Economics*, 14(2), 195-220. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/cbf251e22cf663a9ac9cbf1713f60476/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54647>
- Chou, S. C., Stu, J., & Lin, Y. (2010). Determinants of e-book readers adoption and continuation: A comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *Proceeding - 5th International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology, ICCIT 2010*, 853-856. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/ICCIT.2010.5711176>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers - «jobs to be done». *Harvard Business Review*, 2016(September). Recuperado de <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Cuillier, C. A., & Dewland, J. C. (2014). Understanding the Key Factors for E-textbook Integration Into a Business Course: A Case Study. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 19(1), 32-60. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08963568.2013.824338>
- Cull, B. W. (2011, mayo 30). Reading revolutions: Online digital text and implications for reading in academe. *First Monday*. Recuperado de <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3340/2985>
- Demo, P. (2008). *Pesquisa social. Serviço Social & Realidade*, 17(1), 11-36. Recuperado de <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/1>
- Dooley, K. (2016). Value chain systemicity: Promoting organizational creativity and environmental sustainability in low velocity industries. *Journal of Cleaner Production*,

- Recuperado de 140, 1903-1913. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.075>
- Echterfeld, J., Amshoff, B., & Gausemeier, J. (2015). How to use business model patterns for exploiting disruptive technologies. *IAMOT 2015 - 24th International Association for Management of Technology Conference: Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, Proceedings*, 2294-2313. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84959289812&partnerID=tZOtx3y1>
- Edmondson, D. R., & Ward, C. (2016). Students' Attitudes towards Textbook Types Are Students Really Ready for E-Textbooks ? *Atlantic Marketing Journal*, 5(3), 1-2. Recuperado de https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=ama_proceedings
- Ferrante-schepis, M. (2017). How to measure your firm ' s capabilities. *National Underwriter / Life & Health Financial Services*, (January), 19. Recuperado de <http://www.lifeandhealthinsurancenewsdigital.com/lifeandhealthinsurance>
- Foasberg, N. M. (2011). Adoption of E-Book Readers among College Students: A Survey. *Information Technology and Libraries*, (September), 108-128. Recuperado de <http://napoleon.bc.edu/ojs/index.php/ital/article/viewFile/1769/1674>
- Freund, L., Kopak, R., & O'Brien, H. (2016). The effects of textual environment on reading comprehension: Implications for searching as learning. *Journal of Information Science*, 42(1), 79-93. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0165551515614472>.
- Gilbert, J., & Fister, B. (2015). The Perceived Impact of Ebooks on Student Reading Practices: A Local Study. *College & Research Libraries*, 76(4), 469-489. Recuperado de <https://doi.org/10.5860/crl.76.4.469>
- Heylighen, F. (2017). Towards an intelligent network for matching offer and demand: From

- the sharing economy to the global brain. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 74–85. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.02.004>
- Irene-Sofía Romero Otero, Patricia Jissette Rodríguez Sánchez, E. G. T. (2015). El libro electrónico científico-técnico en el contexto español. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 35(Diciembre). Recuperado de <http://bid.ub.edu/35/romero.htm>
- Ivone, G. de A. S. (2005). *Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*. UFRN. Recuperado de <http://docplayer.com.br/3182353-Programa-multiinstitucional-e-inter-regional-de-pos-graduacao-em-ciencias-contabeis.html>
- Jo R. Jardina, B. S. C. (2015). Investigating the Usability of E-Textbooks Using the Technique for Human Error Assessment. *Journal of Usability Studies*, 10(4), 140-159. Recuperado de <http://uxpajournal.org/investigating-usability-e-textbooks-using-thea/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Ma: Harvard Business School Press. Recuperado de <https://hbr.org/product/strategy-maps-converting-intangible-assets-into-tangible-outcomes/1342-HBK-ENG>
- Kim, S. K. (2013). General framework for management of technology evolution. *Journal of High Technology Management Research*, 24(2), 130-137. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2013.09.008>
- Kotler, & Keller. (2012). *Dirección d Marketing*. (M. A. M. Gay & Z. M. Martínez, Trads.) (14.ª ed., Vol. 53). Naucalpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lamothe, A. R. (2013). Factors Influencing the Usage of an Electronic Book Collection: Size of the E-book Collection, Student Population, and Faculty Population. *College &*

- Research Libraries*, 74(1), 39-59. Recuperado de
<http://crl.acrl.org/content/early/2011/11/29/crl-301.full.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2.^a ed.). São Paulo: Bookman Editora.
Recuperado de <https://www.amazon.com.br/Saf%C3%A1ri-Estrat%C3%A9gia-Roteiro-Planejamento-Estrat%C3%A9gico/dp/8577807215> (eBook)
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, Vol.3(Nro.4), 24-34. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante1.pdf>
- Moore, G. A., & Leavy, R. B. (2007). Dealing with Darwin: How great companies innovate at every phase of their evolution. *Strategic Direction*, 23(9). Recuperado de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/sd.2007.05623iae.001>
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (3rd ed.). New York, NY: Routledge. Recuperado de <https://www.amazon.com/Strategy-Tactics-Pricing-Growing-Profitably-ebook/dp/B077MDDKGZ> (eBook)
- Nelson, M. R., & Hains, E. (2010). E-Books in Higher Education: Are We There Yet? *ECAR Research Bulletin*, (2), 1-13. Recuperado de <http://educause.informz.net/z/cjUucD9taT02MTQwODUmcD0xJnU9MTAwMjEwNDg1NSZsaT0yMzExMzc4/index.html%5Cnpapers2://publication/uuid/44F8162B-AB04-41B7-9126-4D225B039C14>
- Neto, J. S. (1997). La hora de la estrategia. *Gestión*, 32-36. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?!sisScript=UCC.xis&B1=Buscar&formato=1&cantidad=50&expresion=Estrategia%20competitiva>

- Parker, G., & Alstyne, M. W. Van. (2014). *Platform Strategy Survey*. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2439323>
- Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494-1504. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.1177443>
- Pedro David Martinez-Estrada, R. N. C. (2012). EBooks: The Next Step in Educational Innovation. *Business Communication Quarterly*, 75(2), 125– 135. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1080569911432628>
- Porter, Michael E., Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 97-114. Recuperado de <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79. Recuperado de https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- Richards, C. K., & Farrokhnia, F. (2016). E-Commerce Products Under the World Trade Organization Agreements : Goods , Services , Both or Neither ? *Journal of World Trade*, 50(5), 793–818. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308893157_E-Commerce_Products_Under_the_World_Trade_Organization_Agreements_Goods_Services_Both_or_Neither?enrichId=rgreq-a0f1374d0c5dab81af2e7c600025487e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwODg5MzE1NztBUzo0NDQwNjg0Mj
- Rodrigo Andrés Gómez Montoya , Abdul Zuluaga Mazo, J. D. H. V. (2015). MANAGEMENT ESTRATÉGICO EN LA ERA DE DE LA INFORMACIÓN. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 7(December), 158-173. Recuperado de

<https://www.researchgate.net/publication/285581058>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, New York, USA: Free

Press. Recuperado de <https://www.amazon.com/Diffusion-Innovations-5th-Everett-Rogers/dp/0743222091> (eTextbook)

Roth, M. S. (1995). The effects of Culture and Socioeconomics on the Performance Of Global Brand Image Strategies. *Journal of Marketing*, 32(2), 163-175. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/3152045>

Seth Ketron, K. N. (2016). How e-readers have changed personal connections with books.

Qualitative Market Research: An International Journal, 19(4), 433-452. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0055>

Terpend, R., Gattiker, T. F., & Lowe, S. E. (2014). Electronic textbooks: Antecedents of students' adoption and learning outcomes. *Decision Sciences Journal of Innovative*

Education, 12(2), 149-173. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/dsji.12031>

Torres, R., Johnson, V., & Imhonde, B. (2014). The impact of content type and availability on ebook reader adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 54(4), 42-51.

Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08874417.2014.11645721>

Triviños, A. N. S. (2009). *Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A*

Fenomenologia, O Marxismo (5.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas. Recuperado de <http://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/2335>

Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too marketplace.

Industrial Marketing, 54(6), 51-55. Recuperado de

[https://www.brandingstrategyinsider.com/2007/08/great-moments-2-](https://www.brandingstrategyinsider.com/2007/08/great-moments-2-5.html#.WybjgKdKiUk)

[5.html#WybjgKdKiUk](https://www.brandingstrategyinsider.com/2007/08/great-moments-2-5.html#.WybjgKdKiUk)

Uzwyshyn, R. (2012). The Evolving eTextbook Landscape Introduction: The eTextbook

Marketplace. *Journal of Digital Media Management*, 1(1), 69-77. recuperado de

<http://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jdmm/2012/00000001/00000001/art0000>

9

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2016). Servitization, digitization and supply chain interdependency Ferran. *Industrial Marketing*

ManagementManagement. Recuperado de

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.013>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation* (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business Press.

Recuperado de <https://hbr.org/product/leading-digital-turning-technology-into-business-transformation/17039-HBK-ENG>

Westjohn, S. A., Arnold, M. J., Magnusson, P., & Reynolds, K. (2016). The Influence of Regulatory Focus on Global Consumption Orientation and Preference for Global vs. Local Consumer Culture Positioning. *Journal of International Marketing*, 24(2), 22-39.

Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jim.15.0006>

World Economic Forum (WEF). (2012). *The shifting geography of Global Value Chains: Implications for Developing Countries and Trade Policy*. Geneva. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC_GlobalTradeSystem_Report_2012.pdf

Anexo I - Modelo de encuesta para la investigación

Encuesta sobre Libros y textos de Estudios Digitales.

¿Hola, cómo estás? Esta es una encuesta para una tesis de maestría y agradezco si pudieras responder a algunas preguntas –no lleva más de algunos minutos y la confidencialidad del encuestado está garantizado–.

¡Agradezco la colaboración!

Saludos,

Mathias Carvalho

Para que podamos clasificar tu perfil, por favor seleccioná entre las opciones abajo:

***Obrigatório**

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Mujer
 Hombre

2. Nacionalidad *

Marcar apenas uma oval.

- ARGENTINA
 COLOMBIANA
 VENEZOLANA
 ECUATORIANA
 BRASILEÑA
 OTRA

3. Lugar de residencia actual *

Marcar apenas uma oval.

- CABA
 PROVINCIA DE BUENOS AIRES
 CENTRO DEL PAIS
 NORTE DEL PAIS
 OESTE DEL PAIS
 OTRA

4. Estudios y / o trabajos? *

*Atualmente
Marcar apenas uma oval.*

- Estudio solamente *Ir para a pergunta 5.*
 Estudio y trabajo *Ir para a pergunta 5.*

Carrera de estudios

Seleccione una opción a bajo

5. Carrera de estudios que estés cursando actualmente *

Marcar apenas una oval

- GRADO - Administración
- GRADO - Contador
- GRADO - Comercio Internacional
- GRADO - Administración Hotelera
- GRADO - Economía
- GRADO - Sistemas
- GRADO - Otra
- POSGRADO - MBA
- POSGRADO - Marketing Internacional
- POSGRADO - Marketing
- POSGRADO - Economía
- POSGRADO - Sistemas
- POSGRADO - Otra

Ir para a pregunta 6.

Sobre libros y textos de estudio digitales

* Para esa encuesta, se consideran ambos el mismo producto, sin distinción específica.

6. Alguna vez ha leído un libro o texto de estudio DIGITAL*?

Sea de cualquier formato y en cualquier dispositivo

Marcar apenas una oval

- SÍ, PRINCIPALMENTE con fines de ESTUDIOS *Ir para a pregunta 7.*
- SÍ, PRINCIPALMENTE con fines RECREATIVOS *Ir para a pregunta 17.*
- No *Para de pre-enchere este formulário.*

La cantidad de libros digitales leídos recientemente:

Seleccione solamente las opciones más cerca de tu realidad (libros de estudio o recreativos)

7. En los últimos 12 meses, leí:

Marque todas que se aplican.

	Mayormente para mis estudios	Mayormente para otros fines (recreativos, culturales, etc.)
Entre 1 y 3 libros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 4 y 6 libros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 o más libros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No he leído libros digitales en los últimos 12 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sobre lectura para los estudios

Si Usted ha elegido "principalmente para los estudios" como uso principal del libro digital:

8. Utilización de libros digitales con algunos de los siguientes fines *

Seleccione una opción por línea

Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
No utilizo libros / textos de estudios, prefiero COPIAS ESCANEADAS o FOTOCOPIAS no oficiales de libros o documentos (o copias PDF)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ninguna de las opciones propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo libros digitales siempre que el docente de la materia lo recomiende/exija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizo libros digitales académicos, pero no necesariamente para mis estudios actuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Si lees libros o textos de estudio digital, de contenido no ficción / académico / técnico, LO HACES por MEDIO DE: *

Seleccione una opción

Marcar apenas una oval

- Uso más de un medio combinados - no hay uno que sea más usado *Ir para a pregunta 10.*
- Casi siempre con computadora portable - notebook *Ir para a pregunta 15.*
- Casi siempre con smartphone *Ir para a pregunta 10.*
- Casi siempre con computadora - Desktop *Ir para a pregunta 15.*
- No uso lectores digitales, tablets o smartphone *Ir para a pregunta 15.*
- Casi siempre con tablet móvil *Ir para a pregunta 10.*
- Casi siempre con lector de libros digitales (Kindle, Kobo, Nook, Boris, etc.) *Ir para a pregunta 10.*

Acerca del uso de LECTORES de LIBROS digitales

Tanto para los que leen habitualmente con e-Readers como los que no leen (percepción del producto)

10. La VENTAJA mas importante es *

Seleccione una opción por línea

Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Ninguna de las opciones propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de lectura de títulos en la pantalla (brillo, definición, formato de texto/organización del contenido)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portabilidad, se puede llevar a todas partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas / interfaces prácticas y/o fáciles y/o convenientes para obtener y leer títulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento muy cómodo para leer ("me cae bien en la mano")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios más económicos que los textos en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. La DESVENTAJA mas importante es *

Seleccione una opción por línea

Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Alto precio relativo del libro digital respecto del texto en papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ninguna de las opciones propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, los títulos disponibles para el lector son mal editados y dificulta la lectura/estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta difícil encontrar los títulos en los sitios de descarga que visito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alto precio del dispositivo lector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No estoy dispuesto a pagar ningún precio por un libro digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, no me gusta leer / estudiar por medio de lectores digitales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si utiliza lectores de libros digitales

Sobre lectores de libros digitales, cual es la marca de su preferencia, y para que fines los utiliza más?

12. Al leer libros digitales, ¿que plataforma utiliza más comúnmente? Marcar lo que corresponda (cuando lo utilizas para ESTUDIOS):

Seleccione una opción por línea
 Marcar apenas una oval por línea.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raramente	Nunca
PC, computadora de mesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros dispositivos o lectores digitales (e-Readers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laptop/notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nook (Barnes & Noble)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boris (EUDEBA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kobo (Kobo Inc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kindle (Amazon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Sobre el formato de libro digital y sus fuentes más usadas EN LECTORES DIGITALES:

Seleccione una opción por columna, más de una selección posible
 Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Los obtengo de proveedores oficiales, por descarga en sus sitios y formatos propietarios (Kindle, Nook, Kobo, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los obtengo donde me sea más conveniente, frecuentemente archivos con formatos genéricos (no específicos de un proveedor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Marcar apenas una oval

Prefiero copias e scaneadas directo de impresos (PDF o otros formatos) fuera del ambiente digital Ir para a pergunta 18.

Sobre las VENTAJAS y DESVENTAJAS al leer LIBROS digitales (independientemente del medio utilizado)

Por medio tanto de lectores digitales como de otros que estén disponibles.

15. Las VENTAJAS más importantes: *

Seleccione una opción por línea

Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
EI CONTENIDO INTERACTIVO facilita la lectura / estudiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener una cuenta de cliente con el proveedor de libros (Amazon, Barnes & Noble, Bajalibros, etc.) es ideal para obtener BENEFICIOS en mi cuenta de cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis colecciones digitales están almacenadas/organizadas de manera práctica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PORTABILIDAD – tengo todos mis títulos conmigo y los llevo a todas partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ninguna de las opciones propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los PRECIOS de los LIBROS son, en general, muy COMPETITIVOS / baratos frente a las demás opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAY GRAN FACILIDAD de OBTENER títulos por internet o red móvil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Las DESVENTAJAS más importantes: *

Seleccione una opción por línea

Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Ninguna de las opciones propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PORTABILIDAD – no representa una ventaja llevar los libros digitales a todas partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EI CONTENIDO INTERACTIVO NO facilita mis estudios/	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HAY GRAN DIFICULTAD de OBTENER títulos por internet o red móvil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener cuenta de cliente con el proveedor de libros (AMAZON, Barnes & Noble, Bajalibros, etc.) no me genera BENEFICIOS significativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los PRECIOS son MÁS CAROS que por otros formatos disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El mejor formato de libros o textos de estudio

¿El formato más adecuado / práctico / simple para ESTUDIAR -es: digital, papel o todos? -
independientemente si utilizas o no libros digitales como medio principal, o combinado con otros
formatos

17. Con respecto a los libros y/o textos para estudios: *

Seleccione una opción por línea
Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Tanto copias impresas como digitales, me da igual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UNICAMENTE copias digitales (PDF, otros formatos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UNICAMENTE copias impresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sobre la piratería y copias no oficiales de libros y textos de estudio digitales

18. Su opinión sobre copias no oficiales de libros digitales: *

Seleccione una opción por línea
Marcar apenas una oval por línea.

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
No, nunca se justifica la piratería, ni o importan las razones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una práctica común en las universidades (digital o foto copia), donde que no hay penalidades legales si solamente se utilizan para los estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sí, siempre que posible o cuando esté disponible, pues los precios son demasiado caros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si no hay la opción de copias legales, descargar las copias ilegales es permisible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cual es la plataforma más conocida para descargar libros digitales?

Elija una opción de la plataforma más conocida, en su opinión, para descargar libros digitales.

19. Plataforma de descarga: *

Seleccione una opción por línea

Marque todas que se apliquen.

- Google
- Librerías universitarias
- Kindle Store (Amazon)
- Sitios de descarga gratis y de copias legales (ej. Project Gutenberg, Europeana, OpenLibrary, Internet Archive, Wikisource y otros de dominio público)
- Nook (Barns & Noble)
- Otros
- EJUDEBA
- Librería Cultura (Kobo)
- Apple Store (iBooks)
- Bajalibros

Anexo II - Tabla de Modelos de Lectores y Formatos de Libros electrónicos (hasta 03 julio de 2017).

Recuperado de: https://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_e-readers

Maker	Model	Number	E-Books																	Images					Audio/Video													
			.azw	.chr	.cbz	.chm	.djvu	.doc	.docx	.epub	.fb2	.html	.lit	.mobi	.opf	.pdb	.pdf	.pdg	.rtf	.ter	.tr3	.txt	.bmp	.gif	.jpg	.png	.tiff	.avi	.flv	.m4v	.mov	.mp3	.mpeg1/2/4	.wmv				
Aluratek	Liber Touch	09	No	No	No	No	No	No	Unknown	Yes	Partial (non-DRM only)	No	No	No	No	No	Yes	No	Partial (non-DRM only)	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Yes	Unknown	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Yes	Partial (non-DRM only)	No				
Aluratek	Libre Air	11	No	No	No	No	No	No	Unknown	Yes	Partial (non-DRM only)	Yes	No	Partial (non-DRM only)	No	No	Yes	No	Partial (non-DRM only)	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Yes	Unknown	No	No	No	No	Yes	No	No				
Aluratek	Libre Color eBook Reader	10	No	No	No	No	No	No	Unknown	Yes	Partial (non-DRM only)	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Partial (non-DRM only)	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Yes	Unknown	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)	Yes	Partial (non-DRM only)	Partial (non-DRM only)				
Aluratek	Libre Pro	08	No	No	No	No	No	No	Unknown	Yes	Partial (non-DRM only)	No	No	Partial (non-DRM only)	No	No	Yes	No	No	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	No	Unknown	No	No	No	No	Yes	No	No				
Amazon.com	Kindle 3 Wi-Fi & 3G	12+	Yes	No	Yes	Unknown	No	Yes	Unknown	No	No	Yes	No	Partial (no DRM)	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown			
Amazon.com	Kindle DX	12	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	No	No	Yes	No	Partial (no DRM)	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown			
Amazon.com	Kindle 2	12	Yes	No	No	Unknown	No	Unknown	Unknown	No	No	Yes	No	Partial (no DRM)	No	No	Yes	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Unknown	No	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown			
Amazon.com	Kindle	Unknown	Yes	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	No	No	Yes	No	Partial (no DRM)	No	No	No	No	Yes	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown			
Asus	Eee Reader DR900	Unknown	No	No	Yes	No	No	No	Unknown	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown		
Barnes & Noble	Barnes & Noble Nook Color	15+	No	Unknown	Unknown	No	No	Yes	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown		
Bookeeen	Cybook Opus	06	No	Unknown	Unknown	No	No	Yes	Unknown	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Unknown			
Bookeeen	Cybook Gen3	07	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown			
bq	Movistar ebook bq	14	No	No	No	Yes	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	No	Yes	No	No	No				
Condor Technology	eGriver IDEO	18	No	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	
Condor Technology Associates	eGriver Touch	08	No	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown
EBS Technology	Agebook+6	12	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	Yes	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	
Ectaco	JetBook Color	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Elonex	Elonex ebook	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Endless ideas	BeBook&One (Hanlin V3 clone)	23	No	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Endless ideas	BeBook&Mini (Hanlin V5 clone)	23	No	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Foxit&Corp.	eSlick	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Hanvon	WISereader N516	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	No	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Hanvon	WISereader N518 19	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	No	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Hanvon	WISereader N520	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	No	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Hanvon	WISereader N526	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	No	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
Interread	COOL-ER	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
iPapyrus Inc.	iPapyrus 6	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	
iRex Technologies	Digital Reader 800	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	

Maker	Model	Number	E-Books																		Images					Audio/Video								
			.azw	.cbr	.cbz	.chm	.djvu	.doc	.docx	.epub	.fb2	.html	.lit	.mobi	.opf	.pdb	.pdf	.pdg	.rtf	.tcr	.tr3	.txt	.bmp	.gif	.jpg	.png	.tiff	.avi	.flv	.m4v	.mov	.mp3	.mpeg1/2/4	.wmv
Sony	Reader Touch Edition PRS-600	12	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	No	No	No	No	Yes	No	Yes	Unknown	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown		
Sony	Reader PRS-700	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	No	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown		
Sony	Reader Daily Edition PRS-900	11	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Spring Design	Alex eReader	05	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Stereo International Enterprise	ES600	08	No	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
TrekStor	eBook Reader 3.0	08	No	No	No	No	No	No	No	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	No	Partial (only from FileMgr)	No	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	No	Yes	No	No		
Velocity Micro	Cruz Reader	14+	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Velocity Micro	Cruz Tablet T103	14+	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Velocity Micro	Cruz Tablet T301	14+	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	No	Yes	No	No	No	Yes	Yes	No	Unknown	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Wolder Electronics	Boox-S	14	No	Unknown	Unknown	Unknown	No	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Yes	No	Partial (no DRM)	Unknown	No	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Yes	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown	Unknown			
Maker	Model	Number	E-books																		Images					Audio/Video								
			.azw	.cbr	.cbz	.chm	.djvu	.doc	.docx	.epub	.fb2	.html	.lit	.mobi	.opf	.pdb	.pdf	.pdg	.rtf	.tcr	.tr3	.txt	.bmp	.gif	.jpg	.png	.tiff	.avi	.flv	.m4v	.mov	.mp3	.mpeg1/2/4	.wmv

La tabla comprende los principales modelos de lectores de libros digitales y sus respectivos formatos (algunos tienen más de uno, propietario y/o de la industria).

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.